

أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة المياه في
مدينة بيشة المملكة العربية السعودية (دراسة وصفية تحليلية)

**"The Impact of Human Resource Practices on
Employee Performance in the Water Company in
the city of Bisha, Kingdom of Saudi Arabia (An
Analytical Study)"**

أسم الطالب

سلمان سعد كدم القرني

الرقم الجامعي

2021203494

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله قولاً وعملاً وفعلًا، الحمد لله ما انتهى درب ولا تمّ عمل إلا بفضلته وعونه وتوفيقه.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من وقف بجانبني خلال فترة دراستي،
كما أود أن أشكر بشكل خاص الدكتورة منى العشري على دعمها وتوجيهها القيم الذي ساعدني في إنجاز هذا العمل بنجاح.

كما أود أن أعبر عن شكري لأساتذة الجامعة الكرام ولكل من ساهم بأي شكل من الأشكال في هذه الدراسة،
سواء بالخبرة أو بالإرشاد فجزاكم الله خير الجزاء.

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع

إلى كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي أثناء دراستي في الجامعة
وإلى كل من لم يدخر جهداً في مساعدتي وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية.
أشكر لفراد عائلتي، وزملائي، وزميلاتي، الذين قدموا لي كل الدعم الذي ساهم في إتمام هذه الدراسة

إلى أحبائي الرائعين،

بكل حب وامتنان،

[اسمك]

المستخلص باللغة الإنجليزية:

المستخلص باللغة العربية:

جدول المحتويات

1.....	الشكر والتقدير
2.....	الإهداء
3.....	المستخلص باللغة الإنجليزية:
5.....	المستخلص باللغة العربية:
7.....	قائمة الأشكال:
8.....	قائمة الجداول:
10.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
21.....	2. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
22.....	2.1. المقدمة:
23.....	2.2. المبحث الأول: الموارد البشرية
27.....	2.3. المبحث الثاني: أداء الموظفين
29.....	2.4. المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين
29.....	2.4.1. الأنماط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:
30.....	2.4.2. الصراعات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:
30.....	2.4.3. الفجوات في المعرفة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:
31.....	2.5. المبحث الرابع: الدراسات السابقة:
32.....	2.5.1. تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:
32.....	2.5.2. مناقشة آثار البحث المستقبلية:
33.....	2.5.3. كتابة المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:
35.....	2.6. الخاتمة
62.....	2.7. الملخص:
63.....	2.8. المراجع:
63.....	2.8.1. المراجع العربية:
64.....	2.8.2. المراجع الأجنبية:
44.....	2.9. الملاحق:

قائمة الأشكال:

- شكل 1 تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحث 19
- شكل 2 بصلة البحث نت تصميم الباحث 20

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٠	مجتمع البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	١
٤٠	عينة البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٢
٤١	المتغير المستقل المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٣
٤٢	المتغير التابع المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٤

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة



الفصل الثاني: الاطار النظري



الفصل الثالث: منهجية البحث



الفصل الرابع: التحليل الاحصائي



الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

1. الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

مع استمرار التقدم الاقتصادي والتكنولوجي، يظهر بوضوح أن الأمور لم تعد تقتصر على الآلات والتكنولوجيا وحدها كعناصر رئيسية تحدد نجاح وقوة الشركات. بل أصبح لزاماً على الشركات الطموحة، الرغبة في البقاء والازدهار، أن تولي اهتماماً كبيراً لعنصرها البشري، في العقود السابقة، كانت الآلات والتكنولوجيا هي القوة الدافعة والمحركة للتقدم الاقتصادي والتنمية، حيث تمثلت قوة الإنتاج والتفوق في الابتكار في هذه العوامل (Storey,1995).

تشهد الشركات الآن تحولاً في نظرتها نحو مصدر آخر للقوة والتأثير، وهو الموارد البشرية، فقد أصبح فهم الدور الحيوي الذي يلعبه الإنسان في نجاح الشركات أمراً لا غنى عنه. إن العمل الجماعي والمهارات البشرية أصبحت عناصر حاسمة في تحقيق التطور والنمو المستدام. يشهد العالم اليوم تحولاً من التركيز الكلي على الكفاءات التقنية إلى الاعتراف بأهمية القدرات الشخصية والمهنية في بناء بيئات العمل المثلى، وبتزايد الاعتراف بأن الموظفين ليسوا مجرد أصول للشركة، بل هم العنصر الأساسي الذي يحدد تنافسيتها واستدامتها في ساحة المنافسة الحديثة. فان تحقيق رضا الموظفين وتطويرهم مسألة حيوية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فالاستثمار في تطوير المهارات الشخصية وتعزيز القدرات القيادية يسهم بشكل فعال في تعزيز أداء الفريق وبناء جو من الابتكار والتفاني في العمل (القيسي،2016).

تعتبر القيادة الفعالة وإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي محورين في تحقيق نجاح الشركات في هذا العصر المتطور. يتطلب الوضع الحالي فهماً عميقاً لاحتياجات وطموحات الموظفين، وتقديم بيئات عمل تشجع على التطوير الشخصي والمهني. إن تحديات الموارد البشرية لم تعد تقتصر على إدارة العلاقات العامة والرواتب فقط، بل أصبحت تتعلق ببناء ثقافات تنظيمية صحية ومحفزة تسهم في جعل العمل فعالاً ومستداماً، حيث تتسم الشركات الرائدة في هذا العصر بالتفكير الاستراتيجي في تنمية قدرات فرقها البشرية. كما ان إن استشراف المستقبل والتخلي بالمرونة في التعامل مع التحولات السريعة تعتبر مفاتيح النجاح لهذه الشركات. وفي هذا السياق، يسعى القادة إلى توفير فرص التعلم المستمر وتحفيز روح الابتكار بين الموظفين، مما يسهم في تعزيز تنافسيتهم وقدرتهم على التكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة (الفارس ، 2011).

في هذا السياق الديناميكي والتحولي، يتضح ان دور الموارد البشرية كلاعب رئيسي في بناء المؤسسات وتحقيق أهدافها. وإن الاستثمار الذكي في التطوير البشري وخلق بيئات عمل تحفز على التفوق يمثل التحدي الرئيسي الذي تواجهه الشركات اليوم. ومن خلال فهم عميق لأهمية العنصر البشري، يمكن أن تحقق الشركات تفوقاً استراتيجياً يعكس التطور الحديث في السوق كما اشارت بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة (عبد الجواد ،2021) إلى أن مستوى القيام بممارسة إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني كان مرتفعاً، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية التعويض التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) لها أثر إيجابي على أداء الموظفين، وأيضاً توصلت دراسة (العوضي ،2021) توصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية التطوير ، التعويضات و الحوافز ومستوى الإبداع الإداري في بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى أنه إتضح أنَّ أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية أثراً على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير ، و التعويضات و الحوافز ، على الترتيب.

تنطوي إدارة الموارد البشرية على مزيج من الممارسات والسياسات التي تستند إلى فهم عميق لأهمية الإنسان في سياق الأعمال الحديث. تُعدّ إدارة الموارد البشرية أكثر من مجرد إجراءات إدارية، بل تمثل ركيزة أساسية تُسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة والاستفادة القصوى من إمكانات ومهارات الفريق البشري، وفي سياق تنافسي يتسارع فيه وتيرة التغيير، تأتي سياسات التوظيف لتلعب دوراً حيوياً في تجنيد الكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة. يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تكون على دراية بمتطلبات السوق وأحدث اتجاهات التوظيف، مما يمكنها من اختيار الكفاءات الملائمة وتوظيفها بشكل فعال من ناحية أخرى، يأتي تطوير الموارد البشرية كعنصر رئيسي لتعزيز كفاءات ومهارات العاملين. من خلال تقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة، تسعى الشركات إلى تعزيز قدرات موظفيها وتحسين أدائهم. يساهم هذا التركيز على التطوير الشخصي في تعزيز مستوى الرضا والالتزام بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة (عبد الرزاق، وبوقفة ، 2020).

لضمان استمرارية هذه الجهود، تأتي سياسات تقييم الأداء كأداة لتقييم تحقيق الأهداف وتحديد نقاط التحسين. يُعتبر تفعيل نظام منتج لتقييم الأداء خطوة أساسية لتعزيز الإنتاجية وتحفيز الابتكار والتفوق الفردي، ومن جانب آخر، يتعامل نظام المكافآت والتحفيز مع تعزيز رغبة العاملين في تحقيق الأهداف المؤسسية. يعتبر هذا الجانب مهماً في بناء روح الفريق وتعزيز الالتزام والانخراط في العمل (محمد ، 2016).

علاوة على ذلك، يتعامل مجال خلق بيئة عمل إيجابية مع تشجيع التفاعل الإيجابي بين العاملين وتعزيز الثقافة الداعمة للابتكار والتعاون. إن توفير بيئة عمل تحفز على التفوق وتعزز التواصل الفعال يسهم في خلق فضاء حيوي للعمل ينعكس إيجاباً على أداء الفريق وبالتالي على أداء المؤسسة بأكملها، وهنا يتضح أن الدمج بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال يمثل إحدى مفاتيح النجاح في مواجهة تحديات العصر الحديث. إن تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحترام حقوق وتطلعات الموظفين يشكل تحدياً استراتيجياً يتطلب تفهماً عميقاً ورؤية استباقية. حيث تتنوع هذه الممارسات وتؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين. إن الفهم الدقيق لكيفية تأثير هذه الممارسات يمكن أن يكون أحد المفاتيح لتحقيق تطوير فعال في الأداء الوظيفي. (أبو سلمية، 2007). ولذلك، يأتي هذا البحث لاستكشاف وتحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة بالمملكة العربية السعودية

ان تحليل تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية يهدف إلى قياس التكامل بين هذه الممارسات واستراتيجيات الشركة. يمكن أن تكون هناك عقبات أو تحديات في تحقيق التكامل الفعال، ولكن فعالية سياسات التوظيف والتدريب يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الشركة وتطوير مهارات وكفاءات الموظفين بشكل فعال.

من جهة أخرى، يمكن تحسين أداء الموظفين من خلال تطبيق ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. ويمكن تحسين بيئة العمل لتعزيز الابتكار والتفوق، ويجب تصميم نظم تقييم الأداء بشكل يحقق التحسين المستمر. قد تواجه تحديات في تحليل وتقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر، ولكن يمكن التغلب عليها من خلال الجهود المستمرة والتحليل الدقيق.

وسيقوم الباحث خلال هذا البحث، نهدف إلى فهم عميق لكيفية تحسين إدارة الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تعزيز أداء الموظفين وبالتالي تعزيز نجاح واستدامة الشركة في سوق الأعمال المتنافس.

1.2. مشكلة البحث:

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها وإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة (Cooper, 2019).

تتمثل مشكلة الدراسة في فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركة المياه. كما يظهر أن هناك حاجة ملحة لفحص مدى تناغم وفعالية تلك الممارسات مع البيئة العملية للشركة، وكيف يمكن أن تسهم في تحقيق أهدافها وتحسين أداء موظفيها.

■ الفجوات النظرية:

- قد تكون هناك فجوات نظرية في فهم كيفية تكامل وتناغم ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب، مع استراتيجيات الشركة وأهدافها العامة. هل تلك الممارسات تتجاوب بشكل كاف مع تحديات وفرص البيئة الخاصة بالشركة؟
- يمكن أن تظهر فجوات في الفهم النظري لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في سياق محدد، خاصةً فيما يتعلق بتطبيقات إدارة الأداء وتحفيز الفريق.

■ الفجوات العملية:

- هل الشركة تعتمد بشكل فعال على توظيف واستقطاب الكفاءات المناسبة وتوجيهها في مسارات مهنية تناسب أهدافها؟ هل هناك تحديات في تطبيق سياسات التدريب وتقييم الأداء بشكل يحقق أقصى قدر من الفعالية؟
- يمكن أن تظهر فجوات في فهم كيفية تحفيز الموظفين وتشجيعهم على المشاركة وتحقيق الأهداف المشتركة. هل توفر الشركة بيئة عمل تحفز على التفوق والابتكار؟
- هل هناك فجوات في تحليل وتقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر؟

من خلال تحليل هذه الفجوات، يمكن للدراسة أن تقدم توصيات فعّالة لتحسين وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر فعالية.

وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: "ما هو أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة المملكة العربية السعودية".

1.3. أهمية البحث:

تتأتى أهمية هذه الدراسة أيضًا من خلال التركيز على أهمية الموارد البشرية كمورد أساسي وحيوي. فالدراسة تسلط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية وكيف يمكنها تحقيق أهداف المنظمة، خاصة في ظل التحديات المتزايدة وسرعة التغيرات البيئية. ومن ثم، يأتي دور الدراسة في تسليط الضوء على تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية وتكاملها بشكل فعال، مما يلبي احتياجات الشركة في التنافس والتكيف مع التطورات الحديثة، حيث يتمحور موضوع الدراسة حول أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي أمرًا ذا أهمية بالغة في ظل التحولات المستمرة في بيئة الأعمال والتي تتطلب من الشركات التكيف والابتكار لضمان استدامة النجاح.

الأهمية النظرية:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال توجيهها للنظريات والمعارف العلمية نحو خدمة المؤسسات والمجتمع بشكل عام. فإن النتائج المستنبطة من الدراسة ستسهم في إثراء المعرفة العلمية حول تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، مما يعزز المكتبات ويسهم في تطوير الدراسة العلمية في هذا الميدان. يعكس ذلك إلهامًا للباحثين ويفتح أفقًا لفهم أفضل للعلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء الوظيفي.

الأهمية التطبيقية:

من الناحية العملية، تبرز أهمية الدراسة في إمكانية تطبيق نتائجها على واقع الشركة المياه. فإن استخدام هذه النتائج يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركة. بفضل تلك التحسينات، يمكن أن ينعكس ذلك إيجابيًا على إنتاجية الشركة وأداء الأفراد، وهو ما يسهم في تحقيق النجاح والاستمرارية للمنظمة بشكل شامل. يعكس هذا الجانب التطبيقي أهمية الدراسة في تحفيز التغيير وتحسين الأداء الوظيفي على أرض الواقع، مما يعود بالفائدة على الشركة ومجتمعها المحيط.

1.4. أسئلة البحث:

تعد إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء ونجاح الشركات في بيئة الأعمال اليوم. من خلال دراسة تحليلية لتكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين، يتم التركيز على قياس هذا التكامل وتحديد العقبات التي قد تعوق تحقيقه بشكل فعال. كما سيتناول البحث أيضًا فعالية سياسات التوظيف والتدريب في تحقيق أهداف الشركة، وتأثير ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق على تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، سيستعرض البحث تأثير بيئة العمل على تحفيز الابتكار والتفوق، وأهمية استخدام نظم تقييم الأداء في تحقيق التحسين المستمر وتطوير أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر ولذلك ستكون أسئلة الدراسة كالتالي:

السؤال الرئيسي:

"ما هو أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة المملكة العربية السعودية".

الأسئلة الفرعية:

■ السؤال الفرعي الأول:

كيف يمكن تحليل تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الشركة؟

■ السؤال الفرعي الثاني:

ما هي فعالية تطبيق سياسات التوظيف والتدريب في تحقيق أهداف الشركة؟

■ السؤال الفرعي الثالث:

كيف يؤثر تطبيق ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق على أداء الموظفين؟

1.5. أهداف البحث:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من العوامل الحاسمة في نجاح أي منظمة، حيث تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف وتعزيز أداء الموظفين. يهدف هذا البحث إلى استكشاف تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحليل تأثيرها على أداء الموظفين، بالإضافة إلى فحص فعالية سياسات التوظيف والتدريب في تطوير مهارات العاملين. كما يسعى البحث إلى فهم تأثير ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفرق على تحسين الأداء الفردي والجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يتناول البحث تحليل تأثير بيئة العمل على تحفيز الابتكار والتفوق، وأهمية استخدام نظم تقييم الأداء لتحقيق التحسين المستمر وتطوير أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر.

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركة المياه في مدينة بيشة، المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

■ الهدف الفرعي الأول:

استكشاف تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الشركة.

■ الهدف الفرعي الثاني:

تحليل فعالية سياسات التوظيف والتدريب.

■ الهدف الفرعي الثالث:

تحليل تأثير ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق.

1.6. فرضيات البحث:

يتناول البحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة المياه في مدينة بيشة، المملكة العربية السعودية. حيث تستند الفرضيات الفرعية على تحليل تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الشركة، فعالية سياسات التوظيف والتدريب، ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق، بيئة العمل على تحفيز الابتكار والتفوق، واستخدام نظم تقييم الأداء لتحقيق التحسين المستمر. يهدف البحث إلى فحص وتحليل هذه العلاقات لفهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وتحقيق أهداف الشركة بشكل شامل، والتي ستكون كالتالي:

الفرضية الرئيسية: (H) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة المياه في مدينة بيشة، المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

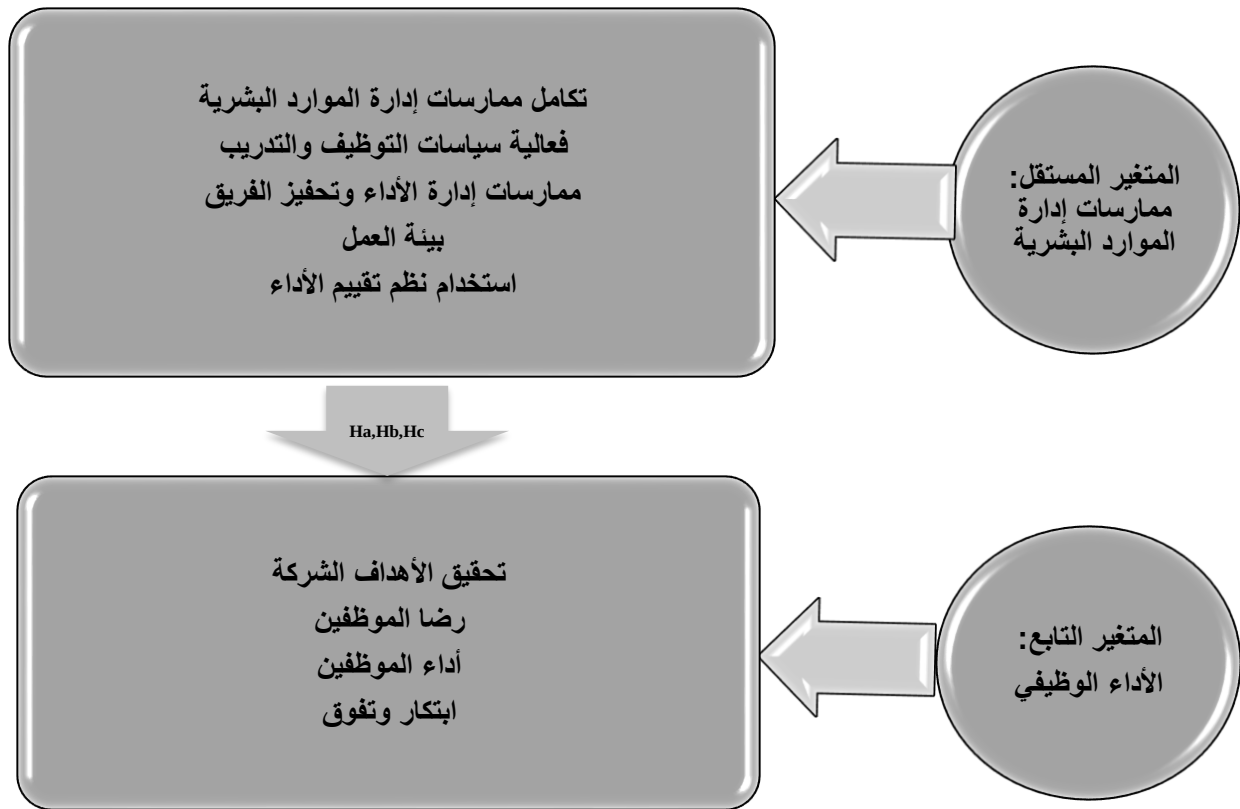
Ha: توجد علاقة معنوية توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات الشركة:

Hb: توجد علاقة معنوية توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين فعالية سياسات التوظيف والتدريب وتحقيق أهداف الشركة:

Hc: توجد علاقة معنوية توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق وأداء الموظفين:

1.7. نموذج البحث:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة المياه بمدينة بيشة، المملكة العربية السعودية. ولذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الجوانب الحيوية في نجاح أي منظمة، بحيث تعمل على تطوير القدرات وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.



شكل 1/ تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحث 2024

1.8. الدراسة الميدانية:

يشكل الاختيار الدقيق لمكان الدراسة الميدانية أساساً أساسياً في نجاح أي بحث، حيث يتوجب على الباحث تحقيق توازن فعال بين الصلة بالموضوع وسهولة الوصول والاعتبارات الأخلاقية، ويرتبط مكان الدراسة البحثية بصورة وثيقة بموضوع البحث حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة المياه بمدينة بيشة السعودية. سيتيح هذا الاختيار فرصة استكشاف الأبعاد العملية والتحليل المفصل للعلاقات المؤثرة.

- يتم اختيار مكان الدراسة بناءً على صلته الوثيقة بموضوع البحث، حيث يعكس الإعداد الواقعي لشركة المياه في مدينة بيشة السعودية الواقع التنظيمي الذي يتمحور حول ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- يتمتع الباحث بسهولة الوصول إلى شركة المياه وبيئتها الداخلية. يتيح ذلك لهم إجراء الملاحظات والمقابلات بكفاءة والتفاعل مع مختلف مكونات المنظمة.
- توفير ضمانات أخلاقية هو أمر أساسي، حيث يلتزم الباحث بحماية رفاة وحقوق المشاركين في البحث، سواء كانوا موظفين في الشركة أو أفراداً آخرين ذوي صلة.
- يضمن اختيار مكان الدراسة توفر الموارد اللازمة، بما في ذلك الوصول إلى المعدات والمواد الضرورية لتنفيذ الأنشطة البحثية بشكل فعال.
- يتأكد الباحث من أن شركة المياه تمثل تمثيلاً جيداً للواقع العام للقطاع، مما يزيد من إمكانية تعميم النتائج على مستوى أوسع.

باختيار مكان الدراسة بناءً على هذه المعايير، يضمن الباحث تحقيق أهداف البحث بشكل فعال وموثوق.

2. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2.1. المقدمة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في نجاح المنظمات، حيث تساهم في جذب واستبقاء الموظفين الأكفاء، وتطوير مهاراتهم، وإدارة أدائهم بشكل فعال. ومن جهة أخرى، يعتبر أداء الموظفين عنصرًا أساسيًا في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والكفاءة والجودة.

في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، حيث يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة أن تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، بينما قد تؤدي الممارسات غير الفعالة إلى انخفاض الأداء ومقاومة الموظفين.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة. وسيتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية

مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

أبعاد إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: أداء الموظفين

تعريف أداء الموظفين

مراحل تطور مفهوم أداء الموظفين

أبعاد أداء الموظفين

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

الأنماط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

الصراعات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

الفجوات في المعرفة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تلخيص نتائج الدراسات السابقة

مناقشة آثار البحث المستقبلية

المساهمات الإجمالية للبحث الحالي في هذا المجال

الخاتمة

2.2.المبحث الأول: الموارد البشرية

التعريفات:

تعرف الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأفراد الذين يعملون في المنظمة وتشكل قوة العمل الرئيسية فيها " (Dessler, 2017, p. 3). كما تُعرف على أنها "الوظيفة التي تهتم بإدارة العلاقات بين الموظفين والمنظمة " (Mondy & Martocchio, 2016, p. 4).

وتُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية استقطاب واختيار وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين، وإدارة العلاقات معهم، والاهتمام بالصحة والسلامة، والشؤون القانونية. (Dessler, 2017, p. 4) " تعرف الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأفراد الذين يعملون في المنظمة وتشكل قوة العمل الرئيسية فيها " (Dessler, 2017, p. 3). كما تُعرف على أنها "الوظيفة التي تهتم بإدارة العلاقات بين الموظفين والمنظمة. (Mondy & Martocchio, 2016, p. 4) "

تعريف إدارة الموارد البشرية حسب جمعية إدارة الموارد البشرية: (SHRM) "إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تعمل على توظيف وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين، وعلاقات العمل، والصحة والسلامة، والامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة. (SHRM, 2022) "

تعريف إدارة الموارد البشرية حسب مايكل آرمسترونج: "إدارة الموارد البشرية هي النهج الاستراتيجي والمتكامل لإدارة الموظفين الأكثر قيمة للمنظمة، حيث يتم النظر إليهم على أنهم موارد بشرية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. (Armstrong, 2006, p. 4) "

تعريف إدارة الموارد البشرية حسب دسلر وبيني باين: "إدارة الموارد البشرية هي السياسات والممارسات المتعلقة بالعمل، مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والعلاقات الصناعية. (Dessler & Bina, 2020, p. 2) "

تركز هذه التعريفات على أن الموارد البشرية تمثل المعارف والمهارات والقدرات البشرية في المنظمة، بينما تشمل إدارة الموارد البشرية جميع السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموظفين، من استقطابهم واختيارهم إلى تدريبهم وتطويرهم وتعويضهم وإدارة علاقاتهم، بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية استقطاب واختيار وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين، وإدارة العلاقات معهم، والاهتمام بالصحة والسلامة، والشؤون القانونية. (Dessler, 2017, p. 4) " كما تُعرف على أنها "الوظيفة التي تهتم بتوفير الموارد البشرية المناسبة للمنظمة وإدارتها بشكل فعال (Noe ., 2017, p. 5).

تشير التعريفات إلى أن الموارد البشرية تمثل قوة العمل الرئيسية في المنظمة، والتي تتكون من جميع الأفراد العاملين فيها. كما تشير إلى الوظيفة المسؤولة عن إدارة العلاقات بين الموظفين والمنظمة.

أما إدارة الموارد البشرية، فهي العملية الشاملة التي تشمل جميع الجوانب المتعلقة بإدارة الموظفين، بدءًا من استقطابهم واختيارهم، وتدريبهم وتطويرهم، وتقييم أدائهم، وتحديد تعويضاتهم ومزاياهم، وإدارة العلاقات معهم، والاهتمام بالصحة والسلامة، والامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة (Dessler, 2017; Noe ., 2017).

مراحل التطور:

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تطور رئيسية على مر السنين:

المرحلة الصناعية (1940-1900):

- ركزت على تحسين ظروف العمل والإنتاجية في ظل الثورة الصناعية والتحول نحو الإنتاج الكبير.
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو وتجارب هاوثورن في شركة وسترن إلكتروك.
- التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على أداء العمال، مثل الدافعية والرضا الوظيفي.
- بدايات الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الصحية والمزايا للعمال.

المرحلة العلمية (1970-1940):

- تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة ومنفصلة عن الإدارة العامة.
- التركيز على التخطيط للقوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير.
- ظهور نظريات الدافعية مثل نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج، والتركيز على تحفيز الموظفين.
- بدايات استخدام الأساليب العلمية والكمية في إدارة الموارد البشرية، مثل تحليل الوظائف والتصميم الوظيفي.

المرحلة الاستراتيجية (2000-1970):

- ربط إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية التنظيمية والأهداف طويلة المدى للمنظمة.
- ظهور مفاهيم مثل إدارة الأداء والتعويضات الاستراتيجية وربط الأجور بالأداء.
- التركيز على الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، واعتبارها أصولاً استراتيجية للمنظمة.
- ظهور نماذج إدارة الموارد البشرية مثل نموذج هارفارد ونموذج ميشيغان.

المرحلة الحديثة (2000-الحاضر):

- التركيز على إدارة المواهب واستقطاب وتطوير المواهب الاستثنائية.
- الاهتمام بالتنوع والشمول في قوة العمل، وإدارة القوى العاملة المتنوعة.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل تحليلات البيانات الضخمة وأتمتة العمليات.
- ظهور مفاهيم جديدة مثل التعلم والتطوير المستمر، والمرونة في العمل، والتوازن بين العمل والحياة.
- يتضح من هذه المراحل أن إدارة الموارد البشرية تطورت من مجرد وظيفة إدارية إلى شريك استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة رأس المال البشري بشكل فعال.

أبعاد إدارة الموارد البشرية:

تشمل إدارة الموارد البشرية عدة أبعاد رئيسية:

1. التخطيط للقوى العاملة:

- تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين من حيث الكمية والنوعية (المهارات والمؤهلات المطلوبة)
- التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية للقوى العاملة بناءً على خطط النمو والتوسع للمنظمة.
- تخطيط عملية الاستقطاب والتعيين لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموظفين.
- تحليل معدلات دوران العمالة والتقاعد وغيرها من العوامل التي تؤثر على القوى العاملة (Noe., 2017).

2. الاستقطاب والاختيار:

- تحديد مصادر الاستقطاب المناسبة (داخلية وخارجية) لجذب المرشحين المؤهلين.
- استخدام أساليب الاستقطاب مثل الإعلانات والتوظيف الإلكتروني والمعارض الوظيفية.
- تصميم وتطبيق أساليب تقييم المرشحين مثل المقابلات والاختبارات والتقييمات.
- اختيار أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة بناءً على معايير محددة (Mondy & Martocchio, 2016).

3. التدريب والتطوير:

- تحديد احتياجات التدريب للموظفين الحاليين والجدد لسد الفجوات في المهارات والمعارف.
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير (داخلية وخارجية) لتلبية هذه الاحتياجات.
- التركيز على التعلم المستمر وتطوير المسار الوظيفي للموظفين.
- استخدام أساليب التدريب المختلفة مثل التدريب في العمل والتدريب عن بُعد والتدريب القائم على التكنولوجيا.

4. إدارة الأداء:

- وضع أهداف الأداء الفردية والجماعية المرتبطة بأهداف المنظمة.
- تقييم أداء الموظفين بشكل دوري باستخدام أساليب مختلفة مثل مقاييس التقدير والإدارة بالأهداف.
- توفير التغذية الراجعة البناءة للموظفين حول أدائهم وفرص التحسين.
- ربط نتائج تقييم الأداء بالتدريب والتطوير والتعويضات (Cascio, 2019).

5. التعويضات والمزايا:

- تصميم وإدارة نظم الأجور والمكافآت والمزايا التنافسية لجذب واستبقاء الموظفين الأكفاء.
- ربط التعويضات بالأداء والمساهمة في المنظمة من خلال برامج الحوافز.
- ضمان العدالة الداخلية والخارجية في نظم التعويضات.
- إدارة المزايا مثل التأمين الصحي وخطط التقاعد وغيرها.

6. العلاقات الصناعية:

- إدارة العلاقات مع النقابات العمالية والامتثال للوائح العمل.
- التفاوض الجماعي وحل النزاعات العمالية بطريقة بناءة.
- تعزيز العلاقات الصناعية الإيجابية والتعاون مع النقابات لتحقيق أهداف مشتركة.

7. الصحة والسلامة المهنية:

- توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين وفقاً للمعايير والقوانين المعمول بها.
- الامتثال للوائح الصحة والسلامة المهنية والتدقيق المستمر على ممارسات السلامة.
- تنفيذ برامج الوقاية والتدريب على السلامة لتقليل المخاطر والإصابات المهنية.

8. الشؤون القانونية:

- الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل والموارد البشرية على المستويين المحلي والدولي.
- معالجة القضايا القانونية مثل التمييز والتحرش والإجازات والعقود.
- توفير الاستشارات القانونية للمنظمة في مجال الموارد البشرية لتجنب المخاطر القانونية.

من خلال هذه الأبعاد المتنوعة، تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال إدارة رأس المال البشري بكفاءة وفعالية..(Dessler, 2017)

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في نجاح المنظمات من خلال جذب واستبقاء الموظفين الأكفاء، وتطوير مهاراتهم، وإدارة أدائهم، وتوفير بيئة عمل جاذبة وآمنة، والامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة.

2.3.المبحث الثاني: أداء الموظفين

التعريفات:

يُعرّف أداء الموظفين بأنه "السلوكيات أو الأفعال ذات الصلة بأهداف المنظمة والتي يمكن قياسها من حيث مستوى إسهام الفرد فيها. (Campbell ., 1993, p. 40) "كما يُنظر إليه على أنه "القيمة الإجمالية المتوقعة للمنظمة من الأحداث السلوكية المنفصلة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معيارية. (Motowidlo ., 1997, p. 72).

يُعرّف أداء الموظفين بأنه "السلوكيات أو الأفعال ذات الصلة بأهداف المنظمة والتي يمكن قياسها من حيث مستوى إسهام الفرد فيها. (Campbell, 1993, p. 40) "هذا التعريف يركز على أن أداء الموظفين يتعلق بالسلوكيات والأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن قياسها لتقييم مساهمة الفرد.

كما يُنظر إلى أداء الموظفين على أنه "القيمة الإجمالية المتوقعة للمنظمة من الأحداث السلوكية المنفصلة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معيارية. (Motowidlo, 1997, p. 72) "هذا التعريف يشير إلى أن أداء الموظفين يمثل القيمة أو المنفعة التي تحصل عليها المنظمة من خلال السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف على مدى فترة زمنية محددة.

وفقًا لتعريف جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) ، "يشير أداء الموظفين إلى جميع السلوكيات المرتبطة بالوظيفة والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. (SHRM, 2022) "هذا التعريف يوسع نطاق أداء الموظفين ليشمل جميع السلوكيات المتعلقة بالعمل، وليس فقط تلك المرتبطة مباشرة بالمهام الوظيفية.

كما يُعرّف أداء الموظفين من قبل مايكل أرمسترونج بأنه "السلوك الذي يقوم به الموظفون لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم قياسه وفقًا لمعايير محددة. (Armstrong, 2006, p. 497) "هذا التعريف يربط أداء الموظفين بسلوكياتهم الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويشير إلى ضرورة وجود معايير لقياس هذا الأداء.

من خلال هذه التعريفات، يتضح أن أداء الموظفين يشير إلى السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظفون في سياق عملهم، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن قياسها وفقًا لمعايير محددة لتقييم مساهمة كل موظف.

مراحل التطور:

تطور مفهوم أداء الموظفين عبر عدة مراحل:

المرحلة الأولى (1960-1900):

- ركزت على تقييم الأداء بناءً على سمات الشخصية والخصائص الفردية، مثل الذكاء والقدرة والشخصية (Viswesvaran & Ones, 2000).

- افترضت أن هذه السمات الفردية هي المحددات الرئيسية لأداء الموظفين في العمل.

- تم تطوير اختبارات الذكاء والشخصية لاستخدامها في عمليات التوظيف والتقييم.

المرحلة الثانية (1960-1980):

- انتقل التركيز إلى السلوكيات المرتبطة بالوظيفة بدلاً من السمات الفردية (Arvey & Murphy, 1998).

- ظهور مقاييس التقدير السلوكي (Behavioral Rating Scales) لتقييم السلوكيات المحددة في العمل.

- انتشار استخدام إدارة الأهداف (Management by Objectives) لربط أداء الموظفين بأهداف المنظمة.

- التركيز على تحديد السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة في العمل.

المرحلة الثالثة (1980-2000):

- تم التأكيد على الأداء كمفهوم متعدد الأبعاد يشمل الأداء المهام والأداء السياقي (Campbell et al., 1993; Borman & Motowidlo, 1993).

- الأداء المهام يتعلق بالمهام الأساسية للوظيفة، بينما الأداء السياقي يشمل السلوكيات الداعمة للبيئة التنظيمية.

- تطوير نماذج أداء أكثر شمولاً تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل المؤثرة على الأداء.

المرحلة الرابعة (2000-الحاضر):

- ازداد الاهتمام بالأداء التكيفي والأداء الإبداعي كأبعاد إضافية لأداء الموظفين (Pulakos et al., 2000; Amabile & Pratt, 2016).

- الأداء التكيفي يشير إلى قدرة الموظفين على التكيف مع المتطلبات والتغيرات الدينامية في العمل.

- الأداء الإبداعي يتعلق بإنتاج أفكار وحلول جديدة ومبتكرة في العمل.

- التركيز على دور الدوافع والقدرات والفرص في تشكيل أداء الموظفين (Blumberg & Pringle, 1982).

من خلال هذه المراحل، تطور مفهوم أداء الموظفين من التركيز على السمات الفردية إلى السلوكيات المرتبطة بالوظيفة، ثم إلى مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الأداء المهام والسياقي والتكيفي والإبداعي، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة المؤثرة على الأداء.

2.4.المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في التأثير على أداء الموظفين في المنظمات. فالممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والاختيار الجيد، والتدريب والتطوير المستمر، ونظم التعويضات العادلة، وإدارة الأداء الفعالة، يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم (الغامدي، 2016؛ الزهراني، 2019). ومع ذلك، إذا لم تُدار الموارد البشرية بشكل صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض معنويات الموظفين ومقاومتهم وتدني أدائهم (Huselid, 1995)؛ (Guest, 1997).

2.4.1. الأنماط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:

النمط الإيجابي: عندما تُطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، مثل التوظيف الاستراتيجي، والتدريب المستمر، وتقييم الأداء العادل، وربط التعويضات بالأداء، يميل أداء الموظفين إلى التحسن. يشعر الموظفون بالتمكين والتحفيز لبذل قصارى جهدهم وتحقيق أهداف المنظمة (Becker & Huselid, 1998)؛ (Combs et al., 2006؛ الخضير، 2018).

النمط السلبي: عندما تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية غير فعالة أو غير عادلة، مثل عدم وجود معايير موضوعية للتوظيف والتقييم، ونقص التدريب، وعدم ربط التعويضات بالأداء، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض أداء الموظفين. قد يشعر الموظفون بعدم الرضا والإحباط، مما يؤثر سلبًا على دافعيتهم وإنتاجيتهم (Jiang et al., 2012؛ Katou & Budhwar, 2010؛ عبد الباقي، 2015).

النمط المختلط: في بعض الحالات، قد تكون العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين معقدة ومتباينة. فقد يستجيب بعض الموظفين بشكل إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما يقاوم آخرون. وقد تختلف النتائج اعتمادًا على عوامل مثل خصائص الموظفين، وسياق المنظمة، ونوع الممارسات المطبقة (Lepak et al., 2006؛ Rabl et al., 2014؛ الشمري، 2020).

2.4.2. الصراعات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:

صراع الأهداف: قد تتعارض أهداف إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الفردية للموظفين أو تصوراتهم للأداء الفعال. فعلى سبيل المثال، قد تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية على الكفاءة والإنتاجية، بينما يركز الموظفون على الجودة والابتكار. (Legge, 1995)

صراع العمليات: قد تتعارض عمليات إدارة الموارد البشرية مع الإجراءات أو الروتين الحالي للموظفين. قد يُنظر إلى متطلبات إدارة الموارد البشرية على أنها تتداخل مع المهام اليومية أو تزيد من عبء العمل (Renwick, 2003).

صراع العلاقات: قد تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى توترات بين الموظفين والإدارة، أو بين الموظفين أنفسهم. قد يشعر بعض الموظفين بأنهم مستبعدون أو غير مدعومين خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى انخفاض الثقة والتعاون. (Nishii et al., 2008)

2.4.3. الفجوات في المعرفة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:

الاختلافات الفردية: هناك حاجة إلى مزيد من البحث حول كيفية تأثير الاختلافات الفردية، مثل الشخصية والدوافع، على استجابات الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية وأدائهم اللاحق. (Liden et al., 2006).

العوامل السياقية: تتطلب العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين مزيداً من الاستكشاف في سياقات مختلفة، مثل الثقافات والصناعات والمراحل التنظيمية المختلفة. (Budhwar & Debrah, 2001)

التأثيرات طويلة المدى: معظم الدراسات تركز على التأثيرات القصيرة المدى لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. هناك حاجة إلى بحث طويلي لفهم التأثيرات طويلة المدى والديناميكيات بمرور الوقت (Wright & Haggerty, 2005).

آليات التأثير: على الرغم من وجود نظريات متعددة، لا يزال هناك نقص في الفهم الكامل للآليات الدقيقة التي تؤثر من خلالها ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء ال آليات التأثير: على الرغم من وجود نظريات متعددة، لا يزال هناك نقص في الفهم الكامل للآليات الدقيقة التي تؤثر من خلالها ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، مثل الدور الوسيط للتحفيز والقدرات (Jiang et al., 2013؛ الخضير، 2018).

2.5. المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

(1) دراسة الغنزي (2021): عنوان الدراسة: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الجامعات السعودية.
المنهجية: دراسة مسحية، حجم العينة: 250 موظف من جامعات مختلفة في المملكة العربية السعودية، أداة جمع البيانات: استبيان.
النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) وأداء الموظفين.
التوصيات: ضرورة تطوير برامج تدريبية للموظفين حول إدارة الموارد البشرية، وربط نظم التعويضات بالأداء بشكل أكبر.

(2) دراسة الزبيدي (2020): عنوان الدراسة: تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.
المنهجية: دراسة حالة، حالة الدراسة: جامعة حكومية في الأردن، أداة جمع البيانات: مقابلات مع مديري الجامعة والموظفين.
النتائج: حددت الدراسة أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، بما في ذلك مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص الخبرة في إدارة الموارد البشرية، ومحدودية الموارد.
التوصيات: ضرورة توفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية، وتدريب الموظفين على كيفية التعامل مع التغيير.

(3) دراسة عمر (2019): عنوان الدراسة: عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية.
المنهجية: دراسة تحليلية، أداة جمع البيانات: تحليل الوثائق الرسمية للجامعات المصرية.
النتائج: حددت الدراسة أهم عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية، بما في ذلك القيادة القوية، والتواصل الفعال، ومشاركة الموظفين، وبناء ثقافة التغيير.
التوصيات: ضرورة التركيز على بناء ثقافة التغيير في الجامعات، وتوفير بيئة داعمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية.

(4) دراسة حسين (2018): عنوان الدراسة: أثر مشاركة الموظفين في عملية إدارة الموارد البشرية على أدائهم في الجامعات اللبنانية.
المنهجية: دراسة تجريبية، حجم العينة: 100 موظف من جامعات مختلفة في لبنان، أداة جمع البيانات: استبيان.
النتائج: أظهرت الدراسة أن مشاركة الموظفين في عملية إدارة الموارد البشرية لها أثر إيجابي على أدائهم.
التوصيات: ضرورة إشراك الموظفين في جميع مراحل عملية إدارة الموارد البشرية، وتوفير الفرص لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

5) دراسة الشمري (2017): عنوان الدراسة: قياس فعالية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخليجية.

المنهجية: دراسة استقصائية، حجم العينة: 180 موظف من جامعات مختلفة في دول الخليج العربي، أداة جمع البيانات: استبيان.

النتائج: حددت الدراسة أهم مؤشرات قياس فعالية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخليجية، بما في ذلك تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتحسين معنويات الموظفين.

التوصيات: ضرورة تطوير أدوات قياس فعالية إدارة الموارد البشرية، وتطبيقها بشكل دوري لقياس التقدم المحرز.

2.5.1. تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية المتعلقة بعنوان البحث الحالي على النحو التالي:

- وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) وأداء الموظفين في المنظمات، بما في ذلك الجامعات والقطاع الحكومي (العنزي، 2021؛ الزهراني، 2019؛ حسين، 2018).
- تواجه المنظمات، بما فيها الجامعات، تحديات في تطبيق إدارة الموارد البشرية، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص الخبرة، ومحدودية الموارد (الزيدي، 2020؛ الشمري، 2017).
- هناك عوامل رئيسية تساهم في نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية، مثل القيادة القوية، والتواصل الفعال، ومشاركة الموظفين، وبناء ثقافة التغيير (عمر، 2019؛ الخضير، 2018).
- مشاركة الموظفين في عملية إدارة الموارد البشرية لها أثر إيجابي على أدائهم (حسين، 2018؛ الخضير، 2018).
- هناك مؤشرات رئيسية لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية، مثل تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتحسين معنويات الموظفين (الشمري، 2017؛ عبد الباقي، 2015).

2.5.2. مناقشة آثار البحث المستقبلية:

من المتوقع أن يساهم هذا البحث في تحسين فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة. كما سيساهم البحث في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية. بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن يساهم البحث في تحسين أداء الموظفين في شركة المياه.

•تحسين فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:

سيساعد هذا البحث على تحسين فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة. من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من الموظفين في الشركة، سيتم تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. ستساعد هذه النتائج الشركة على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية تركز على تحسين أداء الموظفين.

•تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية:

سيساهم هذا البحث في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية. من خلال تحليل التحديات والعوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في هذا السياق، سيتم تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه التحديات وتحقيق النجاح في تطبيق إدارة الموارد البشرية. ستساعد هذه الاستراتيجيات المنظمات الأخرى في القطاع الحكومي والشركات الخدمية على تطبيق إدارة الموارد البشرية بنجاح وتحسين أداء الموظفين.

•تحسين أداء الموظفين في شركة المياه:

من المتوقع أن يساهم هذا البحث في تحسين أداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة. من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية تركز على تحسين أداء الموظفين، سيتم تمكين الشركة من تطبيق إدارة الموارد البشرية بنجاح وتحسين أداء الموظفين. سيساعد ذلك الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

2.5.3. كتابة المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

سيقدم هذا البحث مساهمات إجمالية في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية، من خلال:

• تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة المياه:

سيساهم هذا البحث في تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) وأداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة. من خلال دراسة حالة الشركة، سيتم تحليل هذه العلاقة وتحديد الممارسات التي لها أكبر الأثر على أداء الموظفين. ستساعد هذه النتائج الشركة على تركيز جهودها على الممارسات الأكثر أهمية لتحسين أداء الموظفين.

• تحديد التحديات والعوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية:

سيساهم هذا البحث في تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية في شركة المياه في مدينة بيشة، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص الخبرة، ومحدودية الموارد. كما سيحدد العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية، مثل القيادة القوية والتواصل الفعال

ومشاركة الموظفين. ستساعد هذه النتائج المنظمات الأخرى في القطاع الحكومي والشركات الخدمية على التغلب على التحديات وتطبيق إدارة الموارد البشرية بنجاح.

• **تطوير مؤشرات لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية:**
سيساهم هذا البحث في تطوير مؤشرات لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية، مثل تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتحسين معنويات الموظفين، وجودة الخدمات المقدمة. من خلال تطبيق هذه المؤشرات على شركة المياه في مدينة بيشة، سيتم تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة وتحديد مجالات التحسين. ستساعد هذه المؤشرات المنظمات الأخرى في القطاع الحكومي والشركات الخدمية على قياس فعالية إدارة الموارد البشرية لديها وتحسين أدائها.

• **توفير توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية:**

بناءً على نتائج البحث، سيتم تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية. قد تشمل هذه التوصيات طرق لتعزيز التوظيف الاستراتيجي، وتحسين برامج التدريب والتطوير، وتطبيق نظم تقييم أداء عادلة، وربط التعويضات بالأداء، وإشراك الموظفين في عملية إدارة الموارد البشرية. ستساعد هذه التوصيات المنظمات على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها وتحقيق نتائج أفضل في أداء الموظفين وجودة الخدمات.

ملخص المساهمات الإجمالية:

سيقدم هذا البحث مساهمات إجمالية في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية من خلال:

- تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة المياه.
- تحديد التحديات والعوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع.
- تطوير مؤشرات لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية.
- توفير توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع.

ستساهم هذه المساهمات في تحسين فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، وتطوير استراتيجيات فعالة لتطبيق إدارة الموارد البشرية بنجاح، وتحسين أداء الموظفين وجودة الخدمات في القطاع الحكومي والشركات الخدمية.

2.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تقديم إطار نظري شامل حول إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، بالإضافة إلى استعراض للدراسات السابقة ذات الصلة. تم تغطية المفاهيم والتعريفات الرئيسية، ومراحل التطور، والأبعاد المختلفة لكل من إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.

كما تم تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين بشكل مفصل، مع مناقشة الأنماط والصراعات والفجوات في المعرفة حول هذه العلاقة. أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة وتحسين أداء الموظفين، ولكن هناك أيضًا تحديات وعوامل مؤثرة يجب أخذها في الاعتبار.

تم استعراض خمس دراسات سابقة رئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، مع التركيز على السياق الجامعي والقطاع الحكومي والشركات الخدمية. تم تلخيص نتائج هذه الدراسات ومناقشة آثارها المستقبلية، بالإضافة إلى كتابة المساهمات الإجمالية المتوقعة للبحث الحالي في هذا المجال.

من المتوقع أن يساهم البحث الحالي في تحسين فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة، وتطوير استراتيجيات فعالة لتطبيق إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية، وتحسين أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة.

سيتم تحقيق ذلك من خلال تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة المياه، وتحديد التحديات والعوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع، وتطوير مؤشرات لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية، وتقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

بشكل عام، يوفر هذا الفصل أساسًا نظريًا وبحثيًا قويًا للبحث الحالي، ويسلط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمات. من خلال البناء على هذا الإطار النظري والدراسات السابقة، سيساهم البحث الحالي في إثراء المعرفة في هذا المجال وتقديم توصيات عملية للممارسين.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة:

محتوى هذا الفصل يقدم تفاصيل المنهجية المستخدمة لتقصي أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة المياه بمدينة بيشة، وتشتمل هذه المنهجية على توضيح للمفاهيم الإجرائية للمتغيرات البحثية المعنية، وتصميم الدراسة وتحديد مجتمعها، وأساليب وتقنيات اختيار العينات، وأنواع البيانات واستراتيجيات جمعها، بالإضافة إلى طرق وإجراءات تحليل تلك البيانات وتفسيرها.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية للمتغيرات البحثية أداة حيوية للباحثين، فهي تمكنهم من قياس المتغيرات بطريقة واضحة ومحددة، وبذلك يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو التعامل معه، وهذا يساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج أكثر موضوعية وإمكانية تكرار الدراسة، كما تعد التعريفات الإجرائية أداة مهمة وحيوية في البحث العلمي.

3.2.1 الموارد البشرية

التعريف الاجرائي: هي صياغة رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف البعيدة المدى بمشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية دائمة على ان تتماشى هذه الرسالة والأهداف مع استراتيجية المنظمة وفي ظل البيئة التي تعيشها.(قلعي وآخرون، ٢٠٢٣)

3.2.2 أداء الموظفين

التعريف الاجرائي: هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية.(بخوش، ٢٠١٥)

1.1. تصميم البحث:

يدرس البحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في الشركة، وذلك باستخدام هيكل "البصل البحثي" لتحليل وتنظيم العوامل المختلفة التي تؤثر على هذه العلاقة بشكل شامل. فمن خلال تطبيق هذا الهيكل، يمكن للباحث فهم تأثير مختلف جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، وغيرها، على الأداء الوظيفي بطريقة منهجية ومنظمة.

فلسفة البحث:

يعتمد هذا البحث على الفلسفة **الوضعية**، حيث يهدف إلى فهم وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في سياق شركة المياه.

منهج البحث:

يستخدم البحث **الاستنتاجي** كأسلوب رئيسي لتحليل وفهم الأدبيات والنظريات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

استراتيجية البحث:

يتبنى البحث استراتيجية **المسح** باستخدام **الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يهدف الباحث إلى فحص العلاقات بين المتغيرات.

نوع البحث:

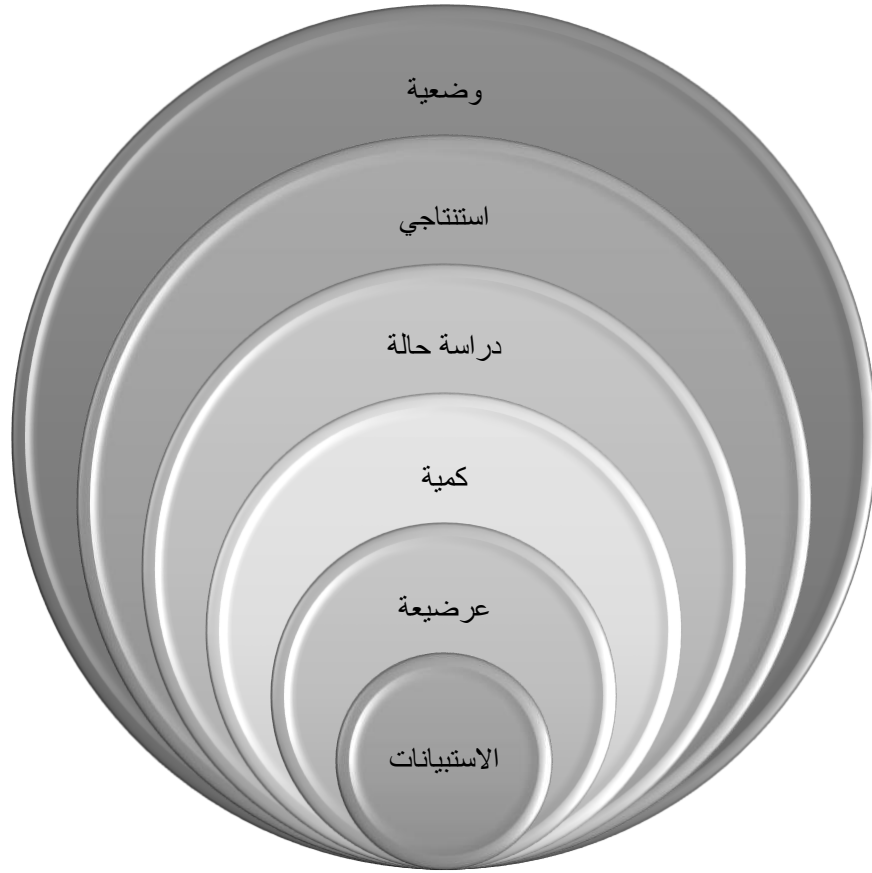
يعتمد هذا البحث على نهج **البحث الكمي**، حيث يركز على جمع البيانات الكمية من خلال الاستبيان لتحليلها بطرق إحصائية.

الأفق الزمني:

يعتمد هذا البحث على أفق زمني **مقطعي عرضي**، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة لفحص العلاقات في نقطة زمنية معينة.

طرق جمع وتحليل البيانات:

يستخدم البحث أساساً طريقة **جمع البيانات بواسطة الاستبيان** وتحليلها بواسطة أساليب إحصائية لفهم العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي.



شكل 2 بصلة البحث نت تصميم الباحث ٢٠٢٤

فمن خلال تطبيق هذا الهيكل، يمكن للباحث فهم تأثير مختلف جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، وغيرها، على الأداء الوظيفي بطريقة منهجية ومنظمة.

3.4 مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

إن اختيار عينة البحث المناسبة وطرق أخذها هي أركان أساسية لإجراء البحوث العلمية الموثوقة، المعلومات والبيانات المُستَمَدّة من هذه العينات هي الأساس الذي يُبنى عليه التحليل الإحصائي. لذلك، يجب على الباحثين توخي أقصى درجات الدقة والموضوعية عند اختيار وأخذ عينة البحث، بحيث تكون هذه البيانات ممثلة بشكل صحيح للمجتمع الذي تُجرى عليه الدراسة، وهذا سيؤدي بدوره إلى نتائج بحثية موثوقة وصادقة، وسيتضمن هذا القسم شرحاً مفصلاً لمجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وتقنيات أخذ العينة المستخدمة في البحث كالآتي:

3.4.1 مجتمع الدراسة

الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة المياه	الإدارة العليا	٢٠
	موظف قسم	٣٠

جدول رقم ١

المصدر: الطالب

3.4.2 عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة المياه	٣٠ موظف

جدول رقم ٢

المصدر: الطالب

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية.

3.5 طريقة جمع البيانات

أجري تحليل مفصل للبيانات التي تم جمعها خلال الدراسة، بهدف استخراج النتائج الحقيقية والموثوقة، وتضمن هذا التحليل عمليات إحصائية متقدمة على البيانات الأولية، من أجل تحويلها إلى معلومات ذات مغزى ومفيدة، وركز التحليل على إبراز العلاقات الأساسية بين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة كمتغير مستقل وأداء الموظفين في شركة المياه كمتغير تابع.

3.5.1 الموارد البشرية

اعتمد الطالب على استبانة قلعي وآخرون، ٢٠٢٣، من أجل قياس المتغير المستقل (الموارد البشرية، وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، بإجمالي ٢٠ عنصر للمتغير، حيث اشتمل كل بعد على خمس عناصر، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي لكرت الخماسي: (اتفق بقوة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بقوة).

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الموارد البشرية	الاستقطاب و التعيين التدريب و التطوير التحفيز تقييم الأداء	٢٠ عبارة	قلعي وآخرون، ٢٠٢٣

جدول رقم ٣

المصدر: الطالب

3.5.2 أداء الموظفين

اعتمد الطالب على استبانة بخوش، ٢٠١٥، من أجل قياس المتغير التابع (أداء الموظفين)، بإجمالي ٧ عناصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: (نعم، لا).

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
أداء الموظفين	أداء الموظفين في الشركة	٧ عبارات	بخوش، ٢٠١٥

جدول رقم ٤

المصدر: الطالب

3.6 أنواع البيانات

البيانات المستخدمة في الأبحاث والدراسات تنقسم إلى نوعين رئيسيين: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، البيانات الأولية هي تلك التي يقوم الباحث بجمعها بنفسه، أما البيانات الثانوية، فهي البيانات التي تم تجميعها مسبقاً بواسطة باحثين آخرين وليس الباحث المعني بالدراسة الحالية، وبالتالي فإن البيانات الأولية تعكس مصدرها المباشر، بينما البيانات الثانوية تعتمد على أبحاث وجهود سابقة قام بها باحثون آخرون.

3.6.1 البيانات الأولية

- مقابلات مع مديري الموارد البشرية والموظفين لفهم آرائهم ووجهات نظرهم.
- تحليل بيانات الأداء الوظيفي للموظفين كالإنتاجية والغياب والسلوك التنظيمي.
- استبيانات موجهة للموظفين لقياس مدى رضاهم عن ممارسات الموارد البشرية وأثرها على أدائهم.

3.6.1 البيانات الثانوية

- أبحاث ودراسات سابقة عن أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين.
- إحصاءات ومؤشرات عامة عن سوق العمل ومتوسطات الأداء الوظيفي.
- تقارير ومنشورات من إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص، مجتمع العينة، حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة.

وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة

في الفصل الثالث، تم استعراض المنهجية البحثية بشكل مفصل، والتي تضمنت المقدمة والتعريفات الإجرائية للبحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات، وأخيرًا الخاتمة، بهدف ضمان الشفافية والموضوعية في إجراء الدراسة.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

المقدمة:

يقدم هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28. وقد شمل التحليل استخدام الإحصاء الوصفي لتوصيف العينة، واختبار صدق وثبات أدوات الدراسة، وتطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط لتفسير العلاقات بين المتغيرات".

2-4 خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للجنس-الفئة العمرية-عدد سنوات الخبرة-طبيعة العمل والمستوى التعليمي ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

البيانات الشخصية

النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ - ٤٠ ☐ أكثر من ٤٠ سنة

المستوى التعليمي :

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى

عدد سنوات الخبرة:

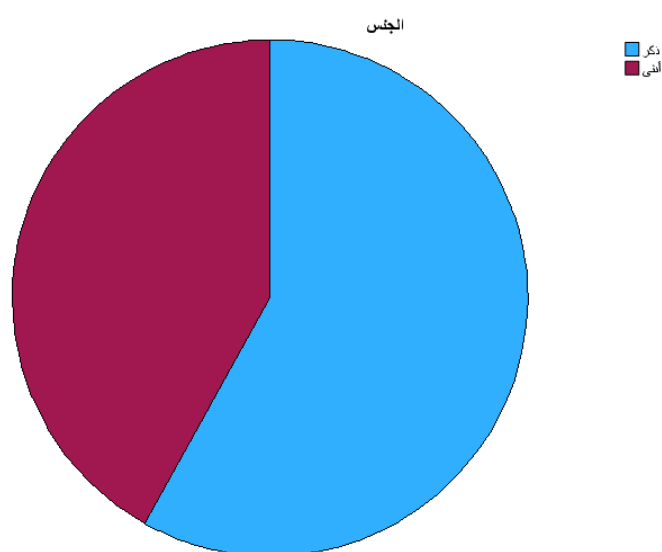
☐ ٥ سنوات فأقل ☐ ٥ - ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	1. ذكر	18	58.1
	2. أنثى	13	41.9
	الإجمالي	31	100%
الفئة العمرية	41 - 50	20	64.5%
	من 40 إلى 31	5	16.1%
	من 30 إلى 20	6	19.4%
	الإجمالي		100%
المؤهل الدراسي	دراسات عليا	2	9.5%
	جامعة	25	80.6%
	ثانوي	3	9.7%
	ابتدائي	1	3.2%
	الإجمالي	31	100%
الخبرة	إداري	13	41.9%
	مدير	3	9.7%

رئيس قسم	2	6.5%
مراقب أو مدقق	6	19.4%
عامل	7	22.6%
الاجمالي	31	100%

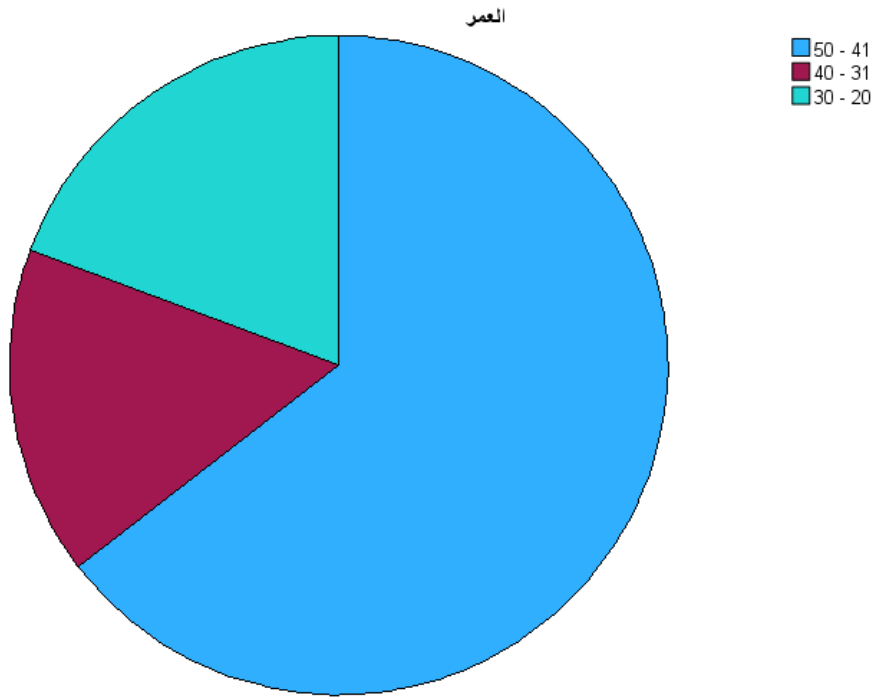
من بيانات جدول رقم 5 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس: أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين جلوبوا على الاستبيان بلغ عددهم (18)، بنسبة (58.1) بينما بلغ عدد الإناث (13) مفردة بنسبة (41.9) من إجمالي العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



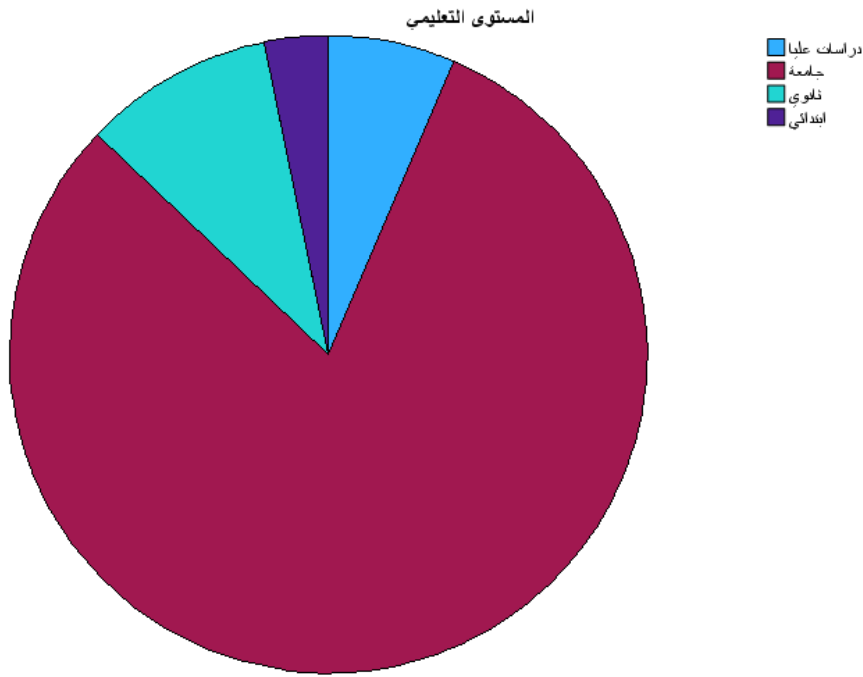
تصنيف العينة وفق الجنس

الفئة العمرية: أظهرت النتائج الإحصائية أن (20) مفردة تبلغ أعمارهم بين (41 - 50) وهم يمثلون (64.5%)، وبلغ عدد الافراد الذين تبلغ أعمارهم بين (31 - 40) يساوي (5) مفردة بنسبة (16.1%) من العينة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين (3 - 20) فهم (6) مفردة بنسبة (19.4%) من إجمالي العينة، وفقاً للشكل التالي:



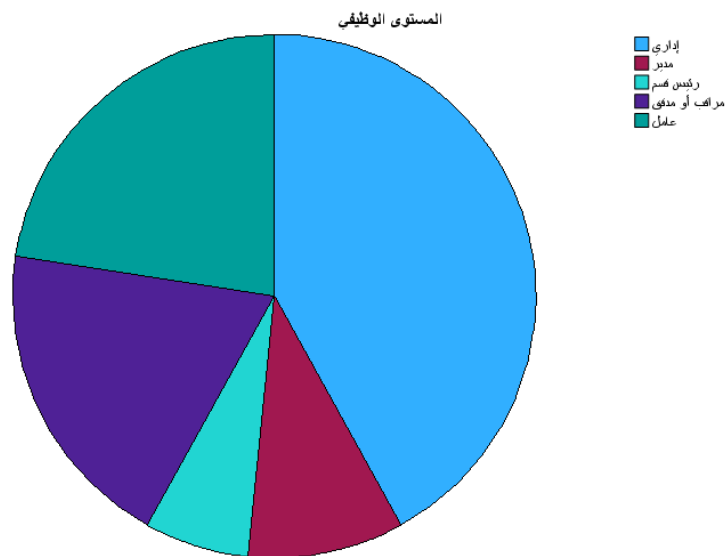
تصنيف عينة الدراسة وفق العمر

المؤهل العلمي: بلغ عدد الأشخاص ذو المؤهل (دراسات عليا) ما يصل إلى (2) بنسبة (6.5%) أما الذين مؤهلهم (جامعي) فعددهم (25) مفردة بنسبة (80.6) أما (الثانوي) فبلغ عددهم (3) بنسبة (9.7%) وبلغ عدد الحاصلين على مؤهل (ابتدائي) ما يصل إلى (1) بنسبة (3.2%).



تصنيف عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المستوى الوظيفي: بلغ عدد الإداريين (13) بنسبة (14,9%) أما المديرين فعددهم (3) بنسبة (9.7%) وبلغ عدد رؤساء الأقسام (2) بنسبة (6.5) أما المدققين والمراقبين فعددهم (6) بنسبة (19.4) وبلغ عدد العاملين (7) بنسبة (22.6) وفق الشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي

قياس صدق وثبات الدراسة

تم إجراء تحليل للصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة بهدف التأكد من دقتها وموثوقيتها، بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام نموذج المعادلات البنائية، لتحليل البيانات وتحقيق الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ولقد تم تنفيذ جميع التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، والفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

لقد تم اختيار صدق الاتساق الداخلي كأحد معايير الصدق، وتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ. كما تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم الصدق التقاربي بين البنود عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج. (Average Variance Extracted)

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي ينتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه، وفقاً لدراسة (1974) kaiserمعامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
6.135	6.135	0.00	,99785	,77875	0.650	A1	ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية
		0.00	,61522	,56985		A2		
		0.00	,70938	,92050		A3		
		0.00	,93785	,89322		A4		
		0.00	,93785	,77875		A5		
		0.00	,82436	,56985		A6		
		0.00	,90161	,92050		A7		
		0.00	,67680	,89322		A8		
		0.00	,78288	,77875		A9		
		0.00	,92050	,56985		A10		
		0.00	,92050	,92050		A11		
		0.00	1,18140	,89322		A12		
	0.79058	0.00	,77875	,77875		A1	التعيين والاستقطاب	الأداء الوظيفي
		0.00	,56985	,56985		A2		
		0.00	,92050	,92050		A3		
		0.00	,89322	,89322		A4		
		0.00	,76482	,77875		B1		

		0.00	,77321	,56985		B2	التدريب والتطوير
		0.00	1,05647	,92050		B3	
		0.00	,90161	,89322		B4	

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (ممارسات إدارة الموارد البشرية) عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0/001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة للنتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته للمتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) هو (6.135) < 0.5 ووفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (الأداء الوظيفي) قيمتها أكبر من ٧/٠ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (الأداء الوظيفي) ككل الذي يساوي (100.99) وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات إدارة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائجه عند تكرار توزيعه على نفس العينة في أوقات مختلفة، ولضمان ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، ووفقاً لمعايير (Hair et al, 2010) تعتبر قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,7 مؤشراً جيداً على ثبات المقياس.

(إدارة المؤسسات البشرية): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (6.135) ، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

(الأداء الوظيفي): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.874) ، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

Cronbach's alpha		Number of Statements عدد العبارات	Variable المتغير	
.858	.677	12	ممارسات إدارة الموارد البشرية	
.678	.665	4	التعيين والاستقطاب	
	.556	4	التدريب والتطوير	

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$
(المقياس الخماسي) = 20%

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
1.80 من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	36% من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع

من 4.20 إلى أقل من 5		موافق بشدة		من 84 إلى أقل من 100%		مرتفع جدا			
المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	6.135	0.677	0.889	0.980	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
الأداء الوظيفي	التعيين والاستقطاب	.909	.543	.767	.908	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
						.907	موافق	موافق	مرتفع
التدريب والتطوير	.667								

يبين الجدول في الأعلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

المتغير	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التعيين والاستقطاب	التدريب والتطوير	الأداء الوظيفي
ممارسات إدارة الموارد البشرية	Pearson correlation	898.	1	.779
	Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01
	N	31	31	31
التعيين والاستقطاب	Pearson correlation	.764	779	814.
	Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01
	N	31	31	31
التدريب والتطوير	Pearson correlation	1	764	898
	Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01
	N	31	31	31
الأداء الوظيفي	Pearson correlation	.779	.709	898
	Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01

31	31	31	31	N	
----	----	----	----	---	--

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

الفرضيات: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة المياه في مدينة بيشة، المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

Ha: توجد علاقة معنوية توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات الشركة:

Hb: توجد علاقة معنوية توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين فعالية سياسات التوظيف والتدريب وتحقيق أهداف الشركة:

Hc: توجد علاقة معنوية توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق وأداء الموظفين:

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	^a ,491	,241	,227	,24387

a. Predictors: (Constant), المتغير_الأول

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,0551	1	,0551	,74417	<.001 ^b
Residual	,3303	56	,059		
Total	,3864	57			

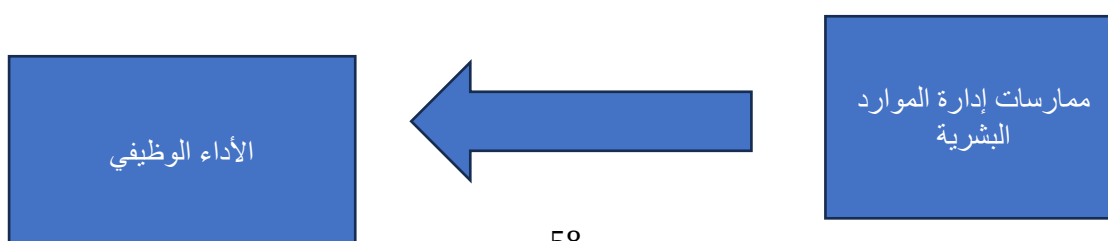
a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الأول

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	,852	,080		,60510
المتغير_الأول	,174	,041	,491	,2124

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني



العلاقة بين الاستقطاب والتعيين وبين ممارسات الموارد البشرية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,448 ^a	,201	,187	,25016

a. Predictors: (Constant), الاستقطاب_والتعيين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,881	1	,881	14,083	<.001 ^b
	Residual	3,504	56	,063		
	Total	4,386	57			

a. Dependent Variable: المتغير_النادي

b. Predictors: (Constant), الاستقطاب_والتعيين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,881	1	,881	14,083	<.001 ^b
	Residual	3,504	56	,063		
	Total	4,386	57			

a. Dependent Variable: المتغير_النادي

b. Predictors: (Constant), الاستقطاب_والتعيين

الأداء الوظيفي



الاستقطاب والتعيين

العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	^a ,433	,187	,173	,25227

a. Predictors: (Constant), التدريب_والتطوير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,822	1	,822	12.913	<.001 ^b
	Residual	3.564	56	,064		
	Total	4.386	57			

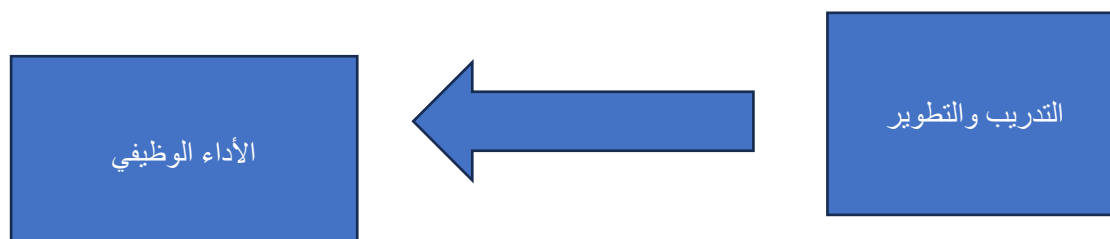
a. Dependent Variable: المعيار_الغائي

b. Predictors: (Constant), التدريب_والتطوير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,907	,078		11.577	<.001
	التدريب_والتطوير	,140	,039	,433	3.594	<.001

a. Dependent Variable: المعيار_الغائي



الخاتمة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعيين والاستقطاب والأداء الوظيفي.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والأداء الوظيفي.

3.1. الملخص:

3.2. المراجع:

3.2.1. المراجع العربية:

1. الفارس ليمان (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 73.
2. القيسي، فاضل حمد سلمان (2016). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 92 المجلد 22.
3. أبو سلمية، باسمه (2007). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية. رسالة لنيل الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 18.
4. العوضي، سارة (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية، العدد 1، ص 117.
5. عبد الجواد، عبد السلام (2020). مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين. مجلة آفاق الاقتصادية، الناشر جامعة المرقب، العدد 12، ص 1-28.
6. عبد الرزاق، شادي، بوفقة مروان (2020). أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف. رسالة لنيل الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 7.
7. محمد، بناز (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية المجلد 9، ص 453 – 482.
8. الغامدي، عبدالله بن سعيد. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 30(2)، 3-36.
9. الزهراني، فهد بن عبدالله. (2019). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الحكومي السعودي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 26(1)، 167-188.
10. عبدالباقي، صلاح الدين محمد. (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 17(1)، 11-40.
11. الشمري، فهد بن عبدالله. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(2)، 89-112.
12. الخضير، محمد بن عبدالله. (2018). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، 19(2)، 1-28.
13. العنزي، فهد. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الجامعات السعودية. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، 33(2)، 125-148.
14. الزبيدي، أحمد. (2020). تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية. مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، 47(1)، 91-112.
15. عمر، محمد. (2019). عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية. المؤتمر الدولي لإدارة الموارد البشرية في التعليم العالي، القاهرة، مصر.

16. حسين، علي. (2018). أثر مشاركة الموظفين في عملية إدارة الموارد البشرية على أدائهم في الجامعات اللبنانية. مجلة جامعة البلمند، العلوم الإدارية، 9(2)، 47-72.
17. الشمري، فهد. (2017). قياس فعالية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخليجية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 25(3)، 89-114.
18. قلعي و آخرون، ٢٠٢٣، استبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية، استراتيجية إدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين.
19. بخوش، ٢٠١٥، استبيان أداء الموظفين، الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين.

3.2.2. المراجع الأجنبية:

20. Storey, J. (1995). "Is HRM catching on?" International Journal of Manpower, 16(4), 3-10.
21. Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. Human Resource Management, 58, 85–97.
22. Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10th ed.). Kogan Page.
23. Dessler, G., & Bina, A. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.
24. International Labour Organization (ILO). (2012). International Standard Classification of Occupations (ISCO-08). <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/>
25. Society for Human Resource Management (SHRM). (2022). What is human resource management? <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-ga/pages/whatishrm.aspx>
26. Dessler, G. (2017). Human resource management (15th ed.). Pearson.
27. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human resource management (14th ed.). Pearson.
28. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage (10th ed.). McGraw-Hill Education.

29. Cascio, W. F. (2019). *Managing human resources* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
30. Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
31. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
32. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
33. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
34. Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 141-168.
35. Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
36. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71, 98.
37. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection in Organizations*, 3570, 35-70.
38. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
39. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
40. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 16, pp. 53-101). JSTOR.

41. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
42. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
43. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
44. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
45. Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480.
46. Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
47. Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Macmillan International Higher Education.
48. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 25, pp. 217-271). Emerald Group Publishing Limited.
49. Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 316-332.
50. Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee

attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.

51. Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., & Kühlmann, T. M. (2014). A meta-analysis of country differences in the high-performance work system–business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 670-689.
52. Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: An inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.
53. Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue*, 164-173.

الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أعددت هذا الاستبيان لقياس اثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة . يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب. ويجب أن تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة.

القسم الأول : المعلومات الشخصية

الجنس:

ذكر () أنثى ()

العمر:

٣٠ سنة فأقل () من ٣١ - ٤١ ()
من ٤١ - ٥١ () ٥٠ سنة فأكثر ()

المؤهل العلمي:

دراسات عليا () جامعي ()
ثانوي () أخرى ()

عدد سنوات الخبرة:

٥ سنوات فأقل () ٦- ١٠ سنوات ()
 ١١- ١٥ سنة () أكثر من ١٦ سنة ()

استبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية

المحاور	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بقوة
الاستقطاب و التعيين					
يتم التنسيق قبل عملية التوظيف بين مختلف المصالح في مؤسسة تغطال بمقاطعة تيارت لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والكفاءات.					
تعتمد شركة المياه على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين.					
تستند شركة المياه على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب (الكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة).					
تعتمد سياسة التوظيف في شركتكم على توظيف الاحتياجات من الكفاءات وليس من الأفراد وفقا لمعايير موضوعة سلفا.					
تلجأ شركة المياه إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة.					
التدريب و التطوير					
تستعين شركة المياه بمراكز ومعاهد لتطوير أداء العاملين.					
يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف للعاملين.					

					تنفذ شركة المياه خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن اهدافها المحددة.
					تقوم شركة المياه بمتابعة أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.
					تسعى الشركة لتجديد وتصميم البرامج التدريبية ليتلائم مع المتغيرات البيئية.
التحفيز					
					تمتلك شركة المياه نظاما متكاملا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة.
					تربط شركة المياه بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة .
					تمنح شركة المياه حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية.
					تعتمد شركة المياه على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها لموظفون.
					يتيح التفوق في العمل فرصة للترقية والحصول على المكافآت.
تقييم الأداء					
					تتبنى شركة المياه معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم اداء موظفيها.
					تحدد الشركة معايير الأداء لكل موظف حسب طبيعة عمله.
					نظام تقييم الأداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والافراد.
					تقيم شركة المياه اداء العاملين بشكل مستمر.

					تعتمد الشركة على التقارير السنوية في تقييم أداء العاملين لديها.
--	--	--	--	--	---

استبيان أداء الموظفين

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب. ويجب أن تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة.

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

السن : ٢٩- ٢٠ ☐ ٣٩ - ٣٠ ☐ ٤٩ - ٤٠ ☐ أكثر من ٥٠ ☐

المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الحالة الاجتماعية : اعزب ☐ متزوج ☐

مدة الخدمة في الشركة : أقل من ٥ ☐ ١٥ - ٥ ☐ ٢٠ - ١٥ ☐

أكثر من ٢٠ سنة ☐

السؤال	نعم	لا
هل تتوفر شركتك على نظام لتقييم اداء افرادها؟		
هل انت على علم بجميع المعايير التي تقيم على اساسها؟		
هل انت راض عن التحفيز المقدم لك من طرف الشركة؟		
هل تساعدك الحوافز التي تحصلت عليها على اداء عملك بصورة جيدة؟		
هل الاساليب المطبقة لتحسين الاداء في الشركة مناسبة؟		
هل يحقق لك نظام التقييم المطبق في مؤسستك درجة عالية من الرضا ؟		
هل ترى ان التحفيز الجيد يؤدي الى اداء جيد؟		