

**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء
الوظيفي للعاملين: دراسة حالة في شركة مود إيفنت**

إعداد الطالب/

أريج حمود هجاد الزهراني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا البحث والشكر لله على جزيل فضله وتوفيقه ونعمه، شكر المعترف بمنه وفضله وأصلي أسلم على صفوة انبيائه وعلى آله وصحبه أجمعين.

واتقدم بالشكر الجزيل الى د. الفيصل عبد الحميد محمد، على نصائحه القيمة وتوجيهاته

الحكيمة، ومعلوماته الثمينة التي كان لها الدور الأمثل في نجاح هذا العمل.

وأيضاً أود أن أوجه شكري الى جميع كادر ومدرء جامعة ميدأوشن على جهودهم المبذولة في

الاهتمام بالتعليم لقد كانت هذه الجامعة بمثابة البحر الوفير للمعلومات التي اكتسبتها خلال

المراحل الدراسية.

كما أوجه الشكر والتقدير الى جميع عائلتي واصدقائي الكرام الذين وقفوا الى جانبي في كل

خطوة من مسيرتي الاكاديمية.

كما أوجه الشكر الى جميع الزملاء والأصدقاء الذين كان لهم الدور المثالي في تعزيز قدراتي

ومهاراتي من خلال الدعم المعنوي والتشجيع المستمر ومشاركة الأفكار والمعلومات والنصائح

القيمة، شكراً لكم جميعاً.

اهداء

أهدي ثمرة جهدي الى

كل من ساعدني وساندني

لإنجاز هذا العمل المتواضع

إلى كل الأقارب والأصدقاء

الى كل الزملاء الكرام

الى كل طالب علم أجتهد وثابر للوصول الى هدفه المنشود

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	أ
قائمة الجداول	ت
قائمة الاشكال	ث
الملخص	ح
الفصل الأول: خلفية الدراسة	
المقدمة	٢
مشكلة الدراسة	٢
أهمية الدراسة	٣
الأهمية العلمية (النظرية)	٣
الأهمية التطبيقية العملية	٤
أهداف الدراسة	٤
تساؤلات الدراسة	٤
فروض الدراسة	٥
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	٦
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
تمهيد	٩
الدراسات السابقة	١٠
التعقيب على الدراسات السابقة	١٥
المبحث الثاني: الإطار النظري	١٧
المطلب الأول: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية	١٧
التخطيط	١٧
تصميم الوظائف	١٨
أساليب تصميم الوظائف	١٨
تحليل الوظائف	١٨
التعيين والاستقطاب	١٩
التدريب	٢٠
تقييم الأداء:	٢١
فوائد تقييم الأداء	٢٢
أنواع التقييم	٢٣

٢٣	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
٢٤	أشكال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
٢٤	التحفيز
٢٥	أنواع الحوافز
٢٦	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
٢٦	مفهوم الأداء
٢٦	أهمية الأداء
٢٦	عناصر الأداء الوظيفي
٢٧	أنظمة قياس وتطوير الأداء
الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث	
٢٩	تمهيد
٣٠	المنهجية وطرق البحث
٣٠	مجتمع الدراسة
٣٠	عينة الدراسة
٣٠	مصادر جمع البيانات
٣٠	أدوات الدراسة
٣٠	تصميم الأداة
٣١	حدود الدراسة
٣١	الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
٣٢	معامل الثبات
٣٢	الاتساق الداخلي
٣٥	الصدق البنائي
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٣٧	تمهيد
٣٨	تحليل خصائص أفراد العينة
٥٩	نتائج الدراسة
٦٠	التوصيات
٦١	الاستنتاجات
٦١	الحلول والمقترحات
٦٣	المراجع
٦٦	المراجع بالإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	صفحة
جدول ٣-٢	معامل الثبات ألفا كرو نباخ ٣١
جدول ٣-٢	معامل الارتباط بين فقرات متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة والدرجة الكلية للمتغير ٣٣
جدول ٣-٣	معامل الارتباط بين فقرات متغير الاداء والدرجة الكلية للمتغير ٣٤
جدول ٣-٤	معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة ٣٥
جدول ٤-٥	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس ٣٨
جدول ٤-٦	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر ٣٨
جدول ٤-٧	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ٣٩
جدول ٤-٨	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل ٤٠
جدول ٤-٩	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي ٤١
جدول ٤-١٠	الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي ٤٢
جدول ٤-١١	المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات افراد العينة لفقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية ٤٣
جدول ٤-١٢	المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات افراد العينة لفقرات الاداء ٤٨
جدول ٤-١٣	العلاقة بين متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية ومتغير الاداء ٤٩
جدول ٤-١٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على الأداء ٥٣
جدول ٤-١٥	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد تحليل وتصميم الوظائف على الاداء ٥٤
جدول ٤-١٦	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز على الاداء ٥٥
جدول ٤-١٧	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الاداء ٥٦
جدول ٤-١٨	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ٥٧
جدول ٤-١٩	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الاداء ٥٨

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل (١ . ١)	نموذج الدراسة	٥
شكل (٢ . ٤)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	٣٨
شكل (٣ . ٤)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	٣٩
شكل (٤ . ٤)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٤٠
شكل (٥ . ٤)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل	٤١
شكل (٤.٦)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	٤٢

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت، من خلال تقييم مدى تأثير عمليات التخطيط، التوظيف، التدريب، تحليل وتصميم الوظائف، التحفيز، تقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار على كفاءة وأداء الموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من ١٤٠ موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية في الشركة، وتم تطبيق عدد من الاختبارات الإحصائية، مثل معامل الثبات ألفا كرو نباخ لقياس موثوقية الأداة، وتحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط العام بين ممارسات الموارد البشرية والأداء (٠.٨٤٦) بمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠). كما أظهرت النتائج أن أكثر الممارسات تأثيرًا على الأداء هي التخطيط ($R = 0.767$) ، وتقييم الأداء ($R = 0.756$) ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ($R = 0.729$) ، مما يعكس الدور الحيوي لهذه العوامل في تحسين كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية، وأوصت الدراسة بتطوير سياسات تخطيط الموارد البشرية، وتعزيز آليات التوظيف عبر تبني أساليب حديثة في الاستقطاب، وزيادة الاستثمار في التدريب المستمر، بالإضافة إلى تحسين أنظمة التحفيز لضمان رفع مستوى الأداء. كما أكدت الدراسة على أهمية مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار لتحسين شعورهم بالانتماء وتعزيز إنتاجيتهم. تُبرز هذه الدراسة أهمية تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة كعامل رئيسي في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي في بيئات العمل الديناميكية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، التخطيط، التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، مشاركة العاملين، شركة مود إيفنت.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

المقدمة:

يشهد القطاع الاقتصادي في العصر الحديث تطورات متسارعة فرضت تحولاً جوهرياً في طبيعة العوامل المحددة لنجاح المنظمات. ففي العقود الماضية، كانت القوة الاقتصادية تُقاس بامتلاك التكنولوجيا والمواد الخام والآلات، بينما كان العنصر البشري يُعامل كأداة إنتاجية دون اعتبار لمهاراته أو تطلعاته. غير أن التحولات المعاصرة أبرزت الدور المحوري للموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في نمو المنظمات وازدهارها، مما جعل تبني ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية أمراً ضرورياً لتعزيز الكفاءة وتحقيق التميز التنظيمي.

أصبح تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الاستقطاب الفعال، والتدريب، والتحفيز، وتحليل الوظائف، أمراً حاسماً في تحسين أداء العاملين، وبالتالي رفع مستوى أداء المنظمة ككل. فالموارد البشرية ليست مجرد أفراد يشغلون وظائف معينة، بل هي الركيزة الأساسية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. ومن خلال إدارة فعالة لهذا المورد، يمكن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة وتقليل الأخطاء التشغيلية والمشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي وانخفاض الأداء. (حسن، ٢٠١٤).

ويتجلى هذا الدور بوضوح في التجربة اليابانية التي حققت نقلة نوعية في قوة ونفوذ مؤسساتها الاقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث أصبحت المنتجات اليابانية تتصدر الأسواق العالمية بفضل استثمارها الذكي في العنصر البشري. إن إدارة الموارد البشرية تكتسب أهميتها من كونها تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية لتحقيق أقصى فاعلية تنظيمية، مما يجعلها أداة استراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي.

بناءً على ذلك، أصبح من الضروري للمنظمات، بغض النظر عن حجمها، أن تتبنى ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية تواكب التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. فالكفاءة في إدارة الموارد البشرية لا تسهم فقط في تحسين أداء الموظفين، بل تؤدي أيضاً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى كفاءة. ولهذا، تركز هذه الدراسة على تحليل أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة "مود إيفنت"، وذلك من خلال تقييم مدى فاعلية تلك الممارسات في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير القدرات المهنية للعاملين.

مشكلة الدراسة:

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من العناصر الجوهرية التي تساهم في تعزيز فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. إذ تشمل هذه الممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتصميم

وتحليل الوظائف، والتوظيف، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء، وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار. (Sims, 2002) ولتحقيق مستويات أداء تنافسية، يتعين على المؤسسات تبني استراتيجيات حديثة لإدارة مواردها البشرية بما يتماشى مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في الدول المتقدمة، إلا أن البحث في هذا المجال لا يزال محدوداً في البيئات العربية، ولا سيما في المملكة العربية السعودية، حيث ركزت معظم الأبحاث السابقة على قطاعي الصناعة والتعليم. ومن هنا، تتبع أهمية هذه الدراسة التي تسلط الضوء على القطاع الاقتصادي، بهدف تقييم العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في الشركات السعودية.

في هذا السياق، تركز الدراسة على أبرز الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر على أداء الموظفين، والتي تشمل: التدريب والتطوير، الاستقطاب والتوظيف، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظم التعويضات. وبذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم معمق لكيفية تأثير هذه الممارسات على رفع مستوى الأداء في بيئة العمل.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والاهم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المنظمات مواكبتها باستمرار وتتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الأنماط التقليدية لهذه الأدوار خصوصاً أن بعضها يعتبر حديث التطبيق في البيئات العربية، ويمكن تفصيل الأهمية للدراسة الى الاتي:

الأهمية العلمية (النظرية):

حيث تتمثل الأهمية العلمية النظرية للدراسة في جدية وحيوية هذا الموضوع وندرة البحث في البحوث والدراسات المتعلقة بالممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لكونها مفهوماً جدياً وحيوياً ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة التطور التكنولوجي، إضافة إلى التعرف على تأثير ممارسات الإدارة الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات لان تبني الأساليب والممارسات الحديثة للإدارة أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطور وتسهيل خدماتها وتحسين وصولها للمستفيدين.

لذا تكمن أهمية البحث في سد الفجوة في ندرة الدراسات السابقة في هذا الموضوع وإثراء المكتبات بالمعلومات الكافية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات.

الأهمية التطبيقية العملية:

تكمن الأهمية العملية للبحث في تزويد مدراء الشركات بالمعلومات الكافية حول ضرورة تبني أساليب إدارة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات وكذلك تحسين أداء الشركة والحفاظ على مكانتها في السوق وذلك من خلال الكشف عن أهم الفوائد التي تحاول إثباتها الدراسة الحالية، كما يمكن تساهم ما نتوصل اليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات في تقديم معلومات لصناع القرار في الشركات بالمملكة للعمل على تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المناسبة وذلك للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الشركات المعنية.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات، وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة في الآتي:

١. تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على الشركات وأثرها على الأداء الوظيفي.
٢. توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين.
٣. توضيح أهمية أداء العاملين في رفع مستوى الشركة وأدائها.
٤. تحديد العوامل التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال هذه الممارسات.

تساؤلات الدراسة:

من خلال إشكالية البحث السابقة يمكنني صياغة سؤال البحث الرئيس كما يلي: "ما هو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات"

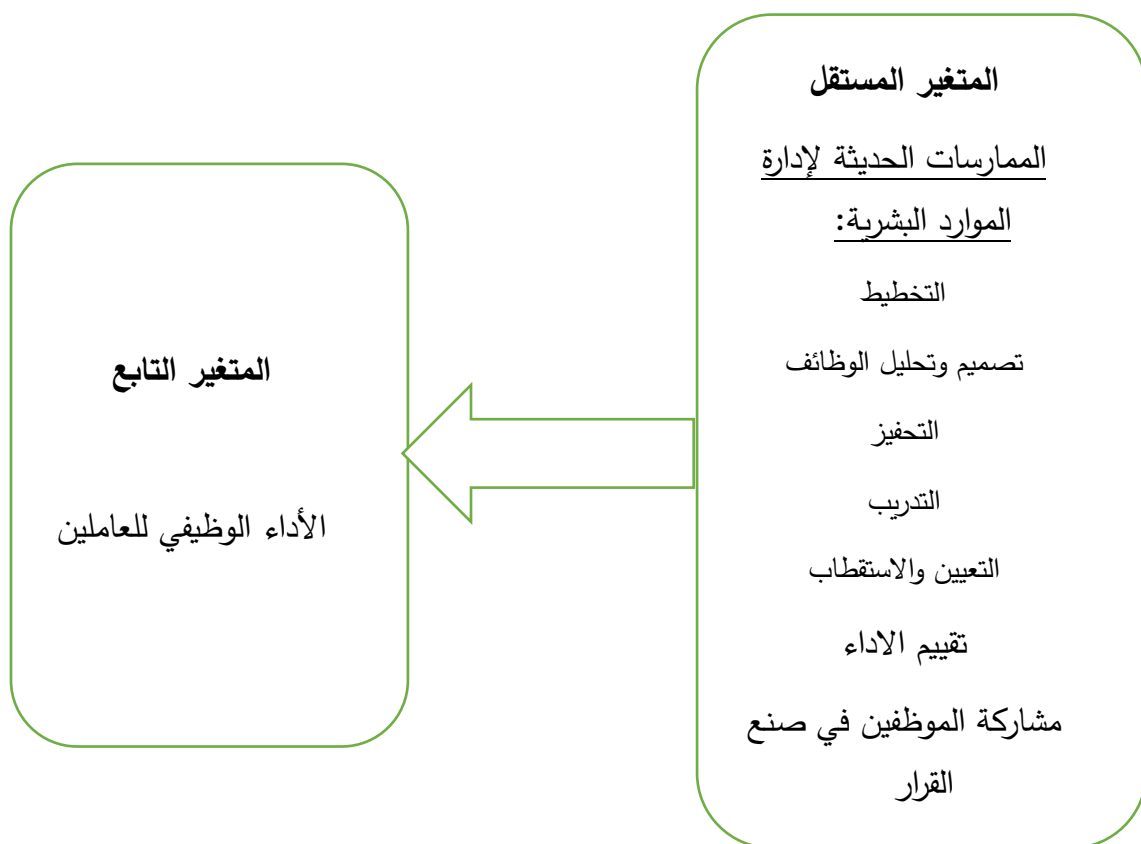
وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل في الآتي:

- ماهي أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تطبقها شركة مود إيفنت؟
- كيف تؤثر هذه الممارسات على أداء الموظفين في الشركة؟

- كيف يؤثر الأداء الوظيفي في نجاح أداء الشركة؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في شركة مود إيفنت؟

فروض الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن أجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل ادناه:



شكل ١ نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت" وينبثق من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات منها:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتحليل الوظائف على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب تعيين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد هذا البحث على مجموعة من النظريات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، حيث تم تبني نظرية الموارد البشرية الإستراتيجية (Strategic Human Resource Management Theory) كأساس نظري رئيسي، نظراً لارتباطها الوثيق بتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتأثيرها على الأداء التنظيمي. تفترض هذه النظرية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء، تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين كفاءة وفعالية الموظفين (Becker & Huselid, 1998).

كما تستند الدراسة إلى نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي طورها (Schultz, 1961) و (Sweetland, 1996)، والتي تفترض أن الاستثمار في الموارد البشرية، من خلال التدريب والتطوير، يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأمثل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب والتحفيز يعدّان من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، مما يؤكد صحة هذه النظرية.

بالإضافة إلى ذلك، تستند الدراسة إلى نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) التي قدمها (Greenberg, 1987)، والتي تؤكد أن عدالة ممارسات إدارة الموارد البشرية، لا سيما فيما يتعلق بالحوافز وتقييم الأداء، تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين ومستويات أدائهم. وقد دعمت نتائج البحث هذا الطرح، حيث أظهرت أن الحوافز والتقييم العادل يعززان من أداء الموظفين.

كما تم تطبيق نظرية المشاركة في اتخاذ القرار (Participative Decision-Making Theory) التي قدمها (Vroom & Yetton, 1973)، والتي تقترح أن إشراك الموظفين في صنع القرارات الإدارية يعزز من التزامهم وولائهم للمؤسسة، وهو ما أكدته النتائج التي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا قويًا لمشاركة العاملين في الأداء.

وبناءً على ما سبق، فإن هذا البحث يتبنى مقاربة تكاملية بين هذه النظريات، حيث تساهم كل منها في تفسير مختلف أبعاد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الوظيفي. ويؤكد ذلك أهمية تبني سياسات موارد بشرية استراتيجية تعتمد على مبادئ رأس المال البشري، العدالة التنظيمية، والمشاركة في صنع القرار لضمان تحقيق أداء وظيفي متميز.

الفصل الثاني
الإطار النظري
والدراسات السابقة

تمهيد:

يُشكل الإطار النظري للدراسة الأساس العلمي والمنهجي الذي يُحلل من خلاله موضوع البحث، مُسلطاً الضوء على المفاهيم والمبادئ الأساسية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وأثرها على الأداء الوظيفي. تُعتبر إدارة الموارد البشرية مجالاً حيويًا شهد تطورًا ملحوظًا في العقود الأخيرة، متأثرًا بالتحولات الاقتصادية والتكنولوجية والهيكلية في بيئة العمل.

يستعرض هذا الفصل أهم النظريات التي تُفسر العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء، مثل نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية، ونظرية رأس المال البشري، ونظرية العدالة التنظيمية، ونظرية المشاركة في صنع القرار. كما يُناقش الممارسات الحديثة التي تتبناها المنظمات لتحسين أداء الموظفين من خلال التخطيط الفعال، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء، ومشاركة الموظفين في صنع القرار.

كما يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة، من خلال مراجعة البحوث والتقارير الأكاديمية التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في سياقات مُختلفة. ويُحلل هذه الدراسات لاستخلاص أوجه التشابه والاختلاف، وتحديد الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها، مما يُعزز قيمته الأكاديمية وأصالته.

الدراسات السابقة:

يعتبر الاطلاع على الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لما لها من تأثير وإثراء لمحصلته العلمية، وللتعرف على الإنجازات والأخطاء التي قام بها الباحثون، وبالرغم من قلة الدراسات المتعلقة بالممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات التي عرضت في أجزائها مكونات متعلقة بالممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات في الدول العربية والأجنبية وتمثلت في الآتي:

دراسة الفهيد (٢٠٢٤): دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بمعهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا (دراسة وصفية تحليلية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أداء إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة: الجسدي، والعاطفي، والمعرفي، للعاملين في معهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي مستخدمة أساليب تحليل إحصائية متقدمة لضمان دقة النتائج. تم اختيار عينة البحث من موظفي المعهد، حيث بلغ عدد أفراد العينة (٧٧) موظفًا، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، ثم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS).

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأداء إدارة الموارد البشرية على الاستغراق الوظيفي للعاملين، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) (0.05 <)، مما يعكس قبول الفرضية الأولى. كما بينت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل كبير في تعزيز الاستغراق العاطفي والمعرفي للعاملين بمستويات دلالة مماثلة. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز ارتباط الموظفين بمؤسساتهم.

دراسة الجعبري (٢٠٢١): واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل

سعت هذه الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل، مثل تصميم وتحليل العمل، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت، والاتصال الداخلي، ومدى انعكاسها على أداء الموظفين. كما تناولت الدراسة الفروق الإحصائية في هذه الممارسات وفقًا لمتغيرات الديموغرافيا الوظيفية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينة البحث (٥٧) موظفًا إداريًا في البلدية، وتم استرداد (٥١) استبيانًا بنسبة استجابة بلغت (٩٠٪). أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات

إدارة الموارد البشرية كان متوسطاً بمتوسط حسابي (٢.٩٣٧) وانحراف معياري (٠.٤٧٨)، مع وجود تفاوت في تطبيق مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أظهر تحليل البيانات عدم شمولية التحليل الوظيفي، والاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء لجميع الوظائف، مما يعكس وجود فجوات في السياسات المطبقة.

من ناحية أخرى، تبين أن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً نسبياً بمتوسط حسابي (٣.٥٩٤) وانحراف معياري (٠.٤٧٣). كما وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ وأوصت الدراسة بضرورة تطوير عمليات التحليل الوظيفي، وتحسين سياسات الاستقطاب والتدريب، وتعزيز آليات تقييم الأداء لضمان رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

دراسة علاء محمد (٢٠٢٢): أثر جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في مديرية تربية لواء دير علا

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية على معدلات الدوران الوظيفي في مديرية تربية لواء دير علا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث شمل مجتمع الدراسة (٣١٦) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

أظهرت النتائج أن جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تؤدي إلى فروق ذات دلالة إحصائية في معدلات الدوران الوظيفي بين الجنسين، مما يشير إلى وجود مستوى عالٍ من الالتزام لدى العاملين تجاه وظائفهم بغض النظر عن اختلاف الجنس. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على التحفيز المعنوي والدعم الإداري لتعزيز استقرار القوى العاملة.

دراسة الهيبي والمعشر (٢٠٠٤): تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا

تناولت هذه الدراسة واقع الاستقطاب والتعيين في المناصب العليا بالجهاز الحكومي الأردني، وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي. استهدفت الدراسة وظائف مثل الأمين العام والمدير العام، بهدف تحليل مدى اتباع سياسات واضحة في التعيينات الإدارية العليا.

شملت الدراسة (١٢٠) فرداً، استجاب منهم (٧١)، وتم جمع البيانات عبر استبيانات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. بينت النتائج عدم وجود سياسات استقطاب واضحة لتعيين المناصب العليا، حيث تعتمد التعيينات بشكل أساسي على قرارات الجهات العليا دون اتباع معايير

واضحة. وأوصت الدراسة بوضع آليات تقييم فعالة لعمليات التعيين، وإنشاء مركز وطني متخصص في تأهيل القيادات الإدارية.

دراسة شفاء (٢٠١٦): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، من خلال دراسة تطبيق هذه الممارسات في شركة جود السورية. شملت الممارسات المدروسة التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار. تم جمع البيانات عبر استبيانات موجهة إلى الإداريين والعاملين في إدارة الموارد البشرية بالشركة، حيث أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي يتأثر إيجابياً بجودة هذه الممارسات، وكان التأثير الأبرز لتحليل وتصميم الوظائف، يليه مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات التدريب والتقييم، وتعزيز ممارسات المشاركة الوظيفية لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة المرباني (٢٠١٤): دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام - دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية

ركزت الدراسة على تحليل دور التدريب في تطوير أداء الموظفين العاملين بمكاتب الضمان الاجتماعي في منطقة الباحة، وتحديد التحديات التي تواجه العملية التدريبية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر المقابلات وتحليل السجلات الرسمية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي، إلا أن معظم البرامج التدريبية كانت نظرية وغير مرتبطة بالعمل الميداني، كما لوحظ قصر مدة الدورات التدريبية. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب، ورفع الميزانيات المخصصة له، مع توفير فرص تدريبية متكاملة لجميع الموظفين دون استثناء.

دراسة خلف الله (٢٠١٥): التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة سودابت

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في قطاع النفط، وتحديد المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت السودانية. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات (١٠٠) موظف من خلال استبيانات واستطلاعات رأي.

أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الشركة كان متوسطاً، مع وجود رقابة وتعاون مشترك في تنفيذ الخطط الاستراتيجية. ومع ذلك، كان تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين

ضعيفاً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وتطوير برامج تأهيلية للقادة الإداريين في قطاع النفط.

دراسة (2011) Mercy Gacheri Munjuri

"إثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا" ركزت هذه الدراسة على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على أداء الموظف، وسعت إلى إيجاد تأثير التدريب، الأداء المرتبط بالأجر، الأمن الوظيفي، تمكين الموظف، تصميم الوظائف، وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا. استخدمت الدراسة تصميم بحوث استقصائية وصفية، واستهدفت جميع موظفي الدعم في المؤسسة. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها بواسطة الإحصاءات الوصفية مثل الترددات والنسب المئوية.

أظهرت النتائج أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، كما كان لكل من التدريب وتمكين الموظف تأثير إيجابي على الأداء. بينما كان تأثير تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي أقل أهمية. كما كشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين المتوسطين حصلوا على فرص تدريب مدفوعة، في حين لم يحصل معظمهم على مكافآت مالية مقابل تحقيق الأهداف المحددة، مما يشير إلى عدم تطبيق نظام الأجر المرتبط بالأداء. أوصت الدراسة بأن توفير الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز كجزء من ممارسات الموارد البشرية قد يسهم في تحسين الأداء، كما أوصت بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية، منحهم فرص تدريبية متقدمة، ووضع أهداف قابلة للتحقيق لضمان تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم.

دراسة (2013) Naser & Khaled

"العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية" تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) وأداء الموظفين في المستشفيات الأردنية، حيث هدفت إلى تقييم مدى تطبيق هذه الممارسات وأثرها على أداء العاملين. شملت الممارسات التي تم تحليلها: التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، التعويض، والتوظيف. استخدمت الدراسة تصميم المسح الوصفي، وتم جمع البيانات من جميع الموظفين في خمسة مستشفيات باستخدام الاستبيانات، وتحليلها بواسطة الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط والانحدار. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على الأداء، ولكن المستشفيات الأردنية لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال. كما كان التعويض هو العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء. أوصت الدراسة بضرورة إيلاء مديري المستشفيات اهتماماً جاداً لممارسات إدارة الموارد

البشرية، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز نظم التحفيز والتعويض والتدريب المستمر.

دراسة (2013) Momena Akhterl & Nur-E-Alam Siddique

"ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين: دراسة على معمل للأسمنت في بنغلاديش" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في صناعة الأسمنت في بنغلاديش، وذلك من خلال دراسة أثر التدريب، التطوير المهني، تقييم الأداء، التعويض، وممارسات القيادة على الأداء. شملت الدراسة عينة من ١٦٠ موظفًا من سبع شركات أسمنت مدرجة في سوق دكا المالي.

أظهرت النتائج أن التدريب والتطوير المهني لهما تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين، في حين أن تقييم الأداء، التعويض، وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي لكنه أقل أهمية. كما أكدت الدراسة أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن ترفع من كفاءة وأداء العاملين في هذا القطاع. أوصت الدراسة بضرورة تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الأسمنت، وتنفيذ أساليب حديثة مثل تقييم الأداء بزاوية ٣٦٠ درجة، وإجراء استطلاعات دورية لمعرفة رضا الموظفين، وإشراكهم في تحسين السياسات الإدارية لضمان تحقيق مستويات أداء أعلى.

دراسة Hafsa Shaukat وآخرون (2015)

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين: دراسة حالة معهد COMSATS لتكنولوجيا المعلومات في باكستان"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، حيث اعتمدت على تحليل سبع متغيرات رئيسية تشمل: التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، تعريف العمل، التعويض، والاختيار. اعتمدت الدراسة على استبيان مكون من ٣١ عنصرًا لتحديد مدى تأثير هذه الممارسات على الأداء. أظهرت النتائج أن العنصر البشري يظل العامل الأكثر أهمية في نجاح المؤسسات، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر اقتصاديًا وإحصائيًا بشكل كبير على الأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية للجوانب التنموية في إدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء التنظيمي، وتحديث أنظمة المكافآت والترقيات والتحفيز والتعويض، بالإضافة إلى مراقبة فعالية هذه الأنظمة باستمرار لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة تنوعًا في تناول موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، سواء من حيث المنهجية أو مجال التطبيق أو النتائج المستخلصة. ويمكن مقارنة هذه الدراسات بدراستي الحالية من خلال تحليل أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها:

أوجه التشابه: تتشابه دراستي الحالية مع الدراسات السابقة في المجالات الآتية:

١. **الموضوع الأساسي:** تشترك معظم الدراسات مع دراستي في تناول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، مثل دراسات شفاء (2016) ، *Naser & Khaled* (2013)، و *Momena Akhterl & Nur-E-Alam Siddique* (2013)، حيث ركزت جميعها على دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المختلفة وتحسين أداء الموظفين.
٢. **المتغيرات المدروسة:** العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة شفاء (2016) ودراسة *Mercy Gacheri Munjuri* (2011)، تناولت ممارسات مشابهة مثل التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، والاستقطاب، والتي تعد من العناصر التي أدرسها في بحثي الحالي.
٣. **المنهجية البحثية:** غالبية الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو نفس المنهج الذي تتبعه دراستي، ما يعزز مصداقية المقارنة بين النتائج.
٤. **النتائج العامة:** أكدت الدراسات، مثل دراسة الجعبري (2021) ودراسة شفاء (2016) ، وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وهو الافتراض الذي تسعى دراستي لاختباره أيضًا.

أوجه الاختلاف: تختلف دراستي الحالية عن الدراسات السابقة في المجالات الآتية:

١. مجال التطبيق:

- معظم الدراسات السابقة تناولت مؤسسات حكومية وأكاديمية، مثل دراسة الفهيد (2024) على معهد تعليمي في إندونيسيا ودراسة الجعبري (2021) في بلدية الخليل، بينما تركز دراستي على شركة مود إيفنت في القطاع الخاص، مما يتيح فهماً أوسع لكيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية في بيئات العمل المختلفة.

○ كما أن بعض الدراسات مثل دراسة (Naser & Khaled 2013) ركزت على المستشفيات، مما يختلف في طبيعة بيئة العمل عن الشركات التجارية مثل مورد /يفنت.

٢. المتغيرات الخاصة بكل دراسة:

○ دراستي تركز على "ممارسات الموارد البشرية الحديثة" وتأثيرها على الأداء، بينما ركزت بعض الدراسات على جوانب محددة مثل الاستغراق الوظيفي (دراسة الفهيد، ٢٠٢٤)، والدوران الوظيفي (دراسة علاء محمد، ٢٠٢٢)

○ دراسة الهيبي والمعشر (2004) اهتمت فقط بالاستقطاب والتعيين وتأثيرهما على الأداء الوظيفي، في حين أن دراستي تبحث تأثير ممارسات أوسع تشمل التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء.

٣. النتائج والتوصيات:

○ بعض الدراسات، مثل دراسة علاء محمد (2022)، وجدت أن جودة ممارسات الموارد البشرية لا تؤثر على معدلات الدوران الوظيفي، بينما تسعى دراستي إلى تحديد كيف يمكن أن تؤثر هذه الممارسات بشكل مباشر على الأداء.

○ بعض الدراسات ركزت على تأثير التعويض والحوافز كعامل رئيسي لتحسين الأداء (دراسة Mercy Gacheri Munjuri، ٢٠١١)، بينما تتناول دراستي تأثير مجموعة متكاملة من الممارسات الحديثة وليس فقط التعويض المالي.

ما تميزت به دراستي الحالية:

١. التركيز على بيئة الشركات الخاصة: معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الحكومي أو المؤسسات الأكاديمية، بينما دراستي تركز على قطاع الشركات الخاصة، ما يسهم في تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية في بيئة مختلفة.

٢. دراسة ممارسات الموارد البشرية الحديثة: بينما ركزت الدراسات السابقة على ممارسات تقليدية، فإن دراستي تسلط الضوء على المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

٣. تقديم نموذج تطبيقي حديث: بناءً على الفجوات التي أظهرتها الدراسات السابقة، تسعى دراستي إلى تقديم نموذج عملي لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق أحدث الممارسات في إدارة الموارد البشرية.

بينما تتفق دراستي مع الدراسات السابقة في كثير من الجوانب مثل أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، فإنها تتميز بتركيزها على ممارسات الموارد البشرية الحديثة وتأثيرها في بيئة القطاع الخاص، مما يعزز من أهمية البحث ويسهم في سد الفجوات البحثية السابقة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المطلب الأول: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تحدد ثروة الأمم، حيث إنها تمثل أحد أهم الأصول الرأسمالية المؤثرة على الوضعين الاقتصادي والاجتماعي للدول. ويعد العنصر البشري ومستوى كفاءته عاملاً حاسماً لتحقيق التقدم. لقد شدد علماء الاقتصاد منذ زمن بعيد على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، مؤكدين أن الاستثمار في هذا المورد يعد استثماراً وطنياً ذو قيمة عالية وعائد كبير، حيث يلعب الإنسان دوراً رئيسياً في تقدم الأمم، ويحول الموارد إلى إمكانيات تكنولوجية تدفع عجلة التقدم.

تجارب الدول مثل الصين واليابان، التي تمكنت من تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية، تثبت أن الاستثمار في تأهيل وتطوير القدرات البشرية يمكن أن ينقل الدول من التخلف إلى الريادة العالمية. وبالمثل، نجد العديد من الشركات العالمية، مثل "سامسونج"، قد تمكنت من تحقيق نجاحات باهرة بفضل تقديرها للعنصر البشري وإعطائه الأولوية، مما أتاح لها التميز وزيادة أرباحها وحصلتها السوقية. وبهدف تحقيق أهدافها التنافسية والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، كان على المنظمات التركيز على تطوير الممارسات المرتبطة بإدارة مواردها البشرية، مثل التخطيط، وتصميم الوظائف، والتحفيز، والتدريب، وتقييم الأداء، وتوظيف واستقطاب الكفاءات، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

وقد أشار "السالم" (٢٠٠٩) إلى أن هذه الممارسات تشكل مجموعة من الاستراتيجيات، تتضمن: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية التعويض والمكافآت.

التخطيط

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من الركائز الأساسية في أي منظمة، كونها تساهم في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجاتها من القوى العاملة. فالتخطيط الفعال يمكن المنظمة من

الحصول على القوى البشرية المناسبة من حيث العدد والنوعية، مما يساهم في خفض التكاليف التشغيلية ورفع مستوى كفاءة الأداء. وقد عرف "قاسم ضرار" (١٩٨١) تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية توقع احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى البشرية، ودراسة وتقدير الكفاءات المتوفرة في سوق العمل، لتحديد الطرق التي تضمن توفير ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية المطلوبة.

أهمية التخطيط للموارد البشرية يتيح التخطيط للموارد البشرية للمنظمة القدرة على:

١. تخفيض تكاليف العمالة من خلال التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة، مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بكفاءة.
٢. تحقيق التوازن بين أنشطة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، مما يعزز الأداء الفردي والتنظيمي.
٣. بناء قاعدة لنجاح سياسات الموارد البشرية الأخرى، كالتوظيف، والتدريب، والتحفيز.
٤. رفع مستوى رضا العاملين عن وظائفهم عبر وضعهم في المكان المناسب.
٥. وضع خطة متكاملة للموارد البشرية على مستوى المنظمة، بما يخدم التوجهات الاستراتيجية للقطاع.

تصميم الوظائف

تشمل عملية تصميم الوظائف تنظيم المهام والنشاطات داخل كل وظيفة بهدف تحقيق الكفاءة والإنتاجية المثلى. يؤثر التصميم الفعال للوظائف على أداء العاملين ودافعيتهم، ويجب مراعاة تدفق العمل، والاستراتيجية التنظيمية، وهيكل المنظمة عند تصميم الوظائف.

أساليب تصميم الوظائف

تبسيط العمل: يُجزأ العمل إلى مهام بسيطة متكررة، مما يناسب البيئات المستقرة ولكنه قد يقلل من الرضا الوظيفي.

التوسع الوظيفي: تضاف مهام أفقية إضافية للعاملين لتقليل الروتين وزيادة مهاراتهم.

التناوب الوظيفي: يُنقل العامل بين وظائف مختلفة لاكتساب مهارات جديدة وتقليل الملل.

الإثراء الوظيفي: يُعزز العمل بمهام جديدة ترفع من استقلالية العامل، مما يزيد من الرضا والدافعية.

تحليل الوظائف

يعني تحليل الوظائف جمع وتحديد المعلومات المتعلقة بمهام ومسؤوليات الوظائف، ويعتبر التحليل أساسًا لتحديد الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة، مما يساعد في اختيار الموظفين الملائمين.

أهمية تحليل الوظائف

- يعد التحليل الوظيفي أساس التخطيط وتحديد الاحتياجات من المهارات.
- يساعد في وضع معايير اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الأداء.
- يمثل الأساس لتصميم البرامج التدريبية، وتحديد الأجور، ووضع أنظمة الحوافز.

الترتيب والاستقطاب:

تمر مرحلة التعيين والاستقطاب بعدد من المراحل والإجراءات بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة وإخضاعها لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص من أجل التأكد من كفاءتهم ومن ملائمتهم لملي الوظائف الشاغرة بعد ذلك يتم اختيار الأجد من بينهم والذي اثبت نتائج مقابلاته وفحوصه بأنه الشخص المناسب لهذه الوظيفة يعد التوظيف الخيار الاستراتيجي الثاني المتاح أمام إدارة الموارد البشرية؛ وهو عبارة عن مجموعة من أنشطة الموارد البشرية المصممة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان الصحيح (زكي محمود، ١٩٩٦)

ويرى (كشواي ٢٠٠٣، ص ٥٩) أن إجراءات التعيين والاختيار الفعالة تعتبر من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة، فإن الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة تمتلك الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة، أن ذلك يعني ما يلي:

- الإلمام بالمصادر البديلة للموظفين المرتقبين واستخدامها وضمان من أن هناك عملية يتم من خلالها استكشاف هذا المصدر
- ضمان أن يتم الاستعانة بأنظمة من شأنها أن تمكن من تقييم الموظفين بفاعلية وان تضمن أن يتم شغل الوظائف عن طريق الأشخاص الذين يتناسبون مع هذه الوظائف بشكل أفضل ومن خلال اقل الطرق تكلفة
- ضمان أن يتم من خلال أية عمليات اختيار يستعان بها معاملة الموظفين الموجودين والموظفين المرتقبين بطريقة عادلة ومنصفة وان تلتزم هذه العمليات بالأمور القانونية وان توفر نوع من تكافؤ الفرص

▪ ضمان أن يتم التعامل مع كل الإجراءات الإدارية، مثل الحصول على مراجع أو إعداد عقد عمل بكفاءة

▪ من جهة أخرى فإن إجراءات عملية التعيين السيئة سوف تظهر بسرعة شديدة، حيث أنها من المحتمل أن تؤدي إلى نسبة عالية من حركة دوران العمالة أداء رديء ونسبة منخفضة من التحفيز. علاوة على ذلك من الممكن أن يؤدي أيضا عدم القدرة على جذب مرشحين يمتلكون المهارات المطلوبة من خارج الشركة.

التدريب:

تعريف التدريب

يعرف التدريب على انه ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكل إليه. فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل سنوات يزيد من قدرته الإنتاجية وهو نشاط معني بتدريب الأشخاص ومساعدتهم ليكونوا أكبر ثقة ومقدرة في حياتهم وفي وظائفهم (المعشوق، ٢٠١١، ٢٥١)

وقد عرفه (الخطيب، ٢٠٠٦، ص ٣٠٠) على انه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عملها وان يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل نلخص من التعاريف السابقة بان التدريب هو العملية التي يخضع لها كل العاملين في المنظمات والتي تكسبهم معارف وخبرات جديدة في مجال عملهم وفي المجالات الأخرى وتحسن من أدائهم ونموهم الفكري والمعرفي في كافة المجالات.

أهمية التدريب للمنظمة:

زادت أهمية التدريب والبرامج التدريبية في الأون الأخيرة كواحدة من أهم الممارسات الحديثة للموارد البشرية والمرتبطة بشكل مباشر بأداء العامل، حيث تتمثل أهميتها بالنسبة للمنظمة ب:

١. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج

٢. يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة

٣. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف

٤. يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية

٥. يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

٦. يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير

أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم الإدارة (محمد عباس، ٢٠٠٦ ص ٨٧)

أهمية التدريب للعاملين:

للتدريب فوائد أخرى للعاملين وأهمها انه يطور مهاراتهم على حل المشاكل الطارئة التي تحدث في نطاق عملهم وخارجهم، يساعدهم على فهمهم لواجباتهم ومهامهم التي يجب أن يؤديها والطريقة المثلى لتأديتها، يقلل من القلق الناجم لديهم عن نقص المعرفة أو المهارة، ينمي قدرتهم على الإبداع، يمنحهم فرصة لتطوير ذاتهم (محمد عباس، ٢٠٠٦)

الغرض من عملية التدريب:

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلاها تكلفة والذي يتمثل في الموظفين العاملين في المؤسسة. ومن أجل هذا، فإن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة والمهارة والخبرة أو السلوك أو الاتجاه الذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف. وبصفة خاصة فإنه يتم الاستعانة بعملية التدريب لتحقيق ما يلي:

تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي إيجاد نوع من الألفة بين الموظف والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة.

تقييم الأداء:

اتجهت الكثير من المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تطبيق الأداء Job Appraisal للعاملين بها ، وتوضح الدراسات النظرية زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء خلال الآونة الأخيرة لما في ذلك من أهمية كبيرة على أداء العاملين في المستقبل، ويمكن استخدام نتائج تقييم الأداء من أجل تقوية نقاط الضعف لدى العاملين ومساعدتهم على تجاوزها وأيضاً الكشف عن الموظفين المتميزين الذين يؤدون عملهم بمهارة وتطوير أداءهم والحفاظ عليه بأعلى مستوى وقد تشجع

استراتيجيات تقييم الأداء على المشاركة الفعالة لمجموعات العاملين من مشرفين وزملاء وغيرهم في تقييم أداء العامل قيد التقييم (اليافي, ٢٠٠٠, بتصرف)

تعريف تقييم الأداء يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية وهو كما عرفه زكي محمود هاشم بأنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانيات تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى وهو كما يراه (صالح، محمد ٢٠٠٤. ص (١٣٧) تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة الممنوحة به"

كما عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل (زويلف، مهدي ٢٠٠٣، ص ١٨٨)

فوائد تقييم الأداء :

ينطوي التقييم على عدد من الفوائد بالنسبة لكل من المدير والموظف والمنظمة.

١. بالنسبة للمدير :

- معرفة العوامل المؤثرة في الأداء والتحفيز، وما هو التحفيز المناسب
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير
- تحديد الإمكانيات البشرية وأي مستوى يغطي النقص في المهارات والعدد
- تنمية علاقات عمل إيجابية مع دعم التزام وولاء الموظفين للمنظمة. ٥ إمكانيات إجراء تنقلات لمعالجة القصور في الأداء

٢. بالنسبة للمنظمة.

- زيادة فعالية الموظف عن طريق تقييم الموارد البشرية من حيث إمكانياتها ومدى حسن استخدامها
- التقرير وثيقة تكمّل سجل الموظف وتعكس مدى تقدمه في العمل.

- التخطيط للموارد البشرية والمستقبل الوظيفي.
- تحديد أهداف مشتركة للأداء القادم.
- اتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية تساهم في رفع الإنتاجية.

٣. بالنسبة للموظف:

- معرفة ما هو مطلوب منه
- كيف ينظر الآخرون إلى أدائه وخاصة الرئيس المباشر.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وتجنب الثانية
- مناقشة مشكلاته (واحباطاته) وتطلعاته مع الرئيس
- فرصة لشرح معوقات الأداء
- حق الموظف في معرفة رأي الإدارة (المعشوق، 2011، 291، 290)

أنواع التقييم:

يتفق معظم المختصين والكتاب على وجود نوعين لتقييم الأداء هما : تقييم رسمي، وتقييم الأداء غير الرسمي، إذ يقصد بتقييم الأداء غير الرسمي : ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالبا ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري، أما التقييم غير الرسمي : فانه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء او المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، ويعتمد التقييم الرسمي أساسا لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية . (العزاوي، جواد، ٢٠١٠)

مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

إن التطور السريع الذي يشهده عالمنا الحالي وخصوصا التطور التكنولوجي والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة أدت إلى تصعيب دور المدير وزيادة مسؤولياته، فانه من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد الأمر الذي فرض على الإدارات إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من اجل إدارة المنظمة بشكل أفضل وتحسين جودة القرارات المتخذة. فعندما يقوم العاملون بأداء مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة معا وكفريق واحد ذلك يجعلهم قادرين على مواجهة المشكلات بشكل أفضل ويجعلهم أكثر إبداعا وأكثر ولاء لمنظمتهم الأمر الذي ينعكس على نجاح المنظمة أيضا

أشكال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

وتتمثل الأشكال الرئيسية لمشاركة الموظفين بما يلي:

❖ التشاور المشترك: يعد هذا الشكل على الأرجح أكثر أشكال مشاركة الموظفين شيوعاً.

حيث يتمثل بإخبار صاحب العمل الموظفين بأمر القرارات والخطط ونوايا المؤسسة حتى يتعرف على آراءهم ويقيس مشاعرهم ويدرس الاقتراحات. وعادة ما تأخذ العملية الفعلية شكل لجنة التشاور المشترك. وفي حالة ما إذا تم إدارة هذه اللجان بشكل صحيح، فإنها من الممكن أن تمثل منتدى فعال لدراسة بعض الموضوعات والوسائل المعينة التي يمكن من خلالها بناء جسر م الثقة بين الإدارة والموظفين

❖ الاجتماع بفريق العمل وإطلاعه على بعض المعلومات: تعتبر هذه وسيلة للتشاور مع الموظفين، ولإبقائهم على علم ما تتخذه المؤسسة من قرارات وما تقوم به من عمليات. ويتمثل الهدف من ذلك في إيجاد قدر من الثقة والحصول على التزام الموظفين بخطط العمل التي يتم تقديمها

❖ دائرة الجودة: ويعتبر هذا الشكل مرحلة متقدمة من الشكل السابق ويهدف إلى استكشاف معرفة وخبرة القوى العاملة وذلك لتحسين القدرة الإنتاجية والجودة للحصول على أكبر قدر من التزام بأهداف المؤسسة. وتتكون هذه الدوائر من مجموعات صغيرة من المتطوعين الذين يقومون بأعمال ترتبط فيما بينها بعلاقة ما ويلتقون بانتظام تحت قيادة قائد مدرب وذلك لمناقشة طرق لتحسين العمل.

❖ خطط الاقتراح: من الممكن أن تمثل خطط الاقتراح طريقة مفيدة لإشراك الموظفين في تحسين تقنيات وطرق العمل.

❖ خطط المشاركة في أرباح: قد يكون من المفيد إعطاء الموظفين جزءاً من الأرباح في المؤسسة ومن ثم فإن ارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة سوف يعود عليهم بالنفع

❖ التواصل مع الموظفين: يعتبر التواصل مع الموظفين والذي من الممكن أن يأخذ أشكال عدة ذا أهمية في ضمان أن يكون كل الأشخاص على دراية بأهداف ونوايا المؤسسة،

التحفيز:

تعريف التحفيز:

هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، مقابل إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعى لبلوغها من خلال عمله (مرعي، ٢٠٠٨)

حالة داخلية تدفع الموظف إلى الانخراط في سلوك معين أو مجموعة من العوامل التي تدفع الموظفين على التصرف بطرق معينة (Stone, 2002, p. ٣٩٦)

وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس، ٢٠٠١، ١٠٩)

أنواع الحوافز:

تم تقسيم الحوافز إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية كالآتي (زويلف، ٢٠٠٠، ٢٧٩):

• الحوافز الايجابية هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

- أ- الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية. والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية
- ب- الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل، وتقويض الصلاحيات

• الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف لسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته وقد قسمت الحوافز بطريقة أخرى (ربايعة، ٢٠٠٣: ٥٠) كالآتي:

١. حوافز مادية تتمثل في تنزيل درجة الموظف أو العمل على توقيف علاوته الدورية والمستحقة، والعزل المؤقت للموظف
٢. حوافز معنوية: تتمثل في العمل على حرمان الشخص من تنزيل اسمه في لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات
٣. حوافز فردية: تقدم هذه الحوافز لفرد معين نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية

٤. حوافز جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم.

٥. حوافز التميز: هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أداءهم.

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

موضوع الأداء الوظيفي حظي باهتمام كبير لما له من تأثير في تحقيق أهداف العمل، وكونه يعكس مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي. فالمنظمات تسعى لتحسين الأداء من خلال استحداث هياكل جديدة، وتحفيز الأفراد لتحسين إنتاجيتهم (الشنطي، ٢٠٠٦، ص ٣٤).

مفهوم الأداء:

يعرف الأداء بأنه انعكاس لقدرة الفرد على تحقيق أهداف العمل المرتبطة بوظيفته (الشهواني، ٢٠٠١، ص ٤٢٤). وهو مجموعة من المخرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها عبر موظفيها (العطية، ٢٠٠٣). ويعرف كذلك بأنه تفاعل سلوك الموظف مع قدراته في المنظمة لتحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها (أبو شيخة، ٢٠٠٠).

أهمية الأداء:

على مستوى المجتمع: الأداء الوظيفي هو مؤشر على التقدم الاقتصادي والإداري، إذ يرتبط بمعدلات التنمية ورفع مستوى الدخل القومي.

على مستوى العاملين: الأداء يعكس قدرة الفرد على تنفيذ مهامه الحاضرة والمستقبلية، ويؤثر في استقراره الوظيفي ورضاه الشخصي.

على مستوى المنظمة: يعد الأداء معياراً أساسياً لتقدم ونجاح أي منظمة، حيث يعكس قدرات الأفراد وفعاليتهم، مما ينعكس على مستوى الأداء العام للمنظمة (سليمان، ١٩٧٥، ص ١٣-١٤).

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر رئيسية، تشمل:

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: مثل المعارف العامة والمهارات الفنية المرتبطة بالوظيفة.

٢. نوعية العمل: وتعني الدقة والمهارة في التنفيذ.

٣. كمية العمل المنجز: حجم وسرعة إنجاز العمل.

٤. المثابرة والموثوقية: الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية والالتزام بمواعيد الإنجاز (العطية، ٢٠٠٣)

أنظمة قياس وتطوير الأداء

تم تطوير عدة أنظمة لقياس الأداء، وتنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين:

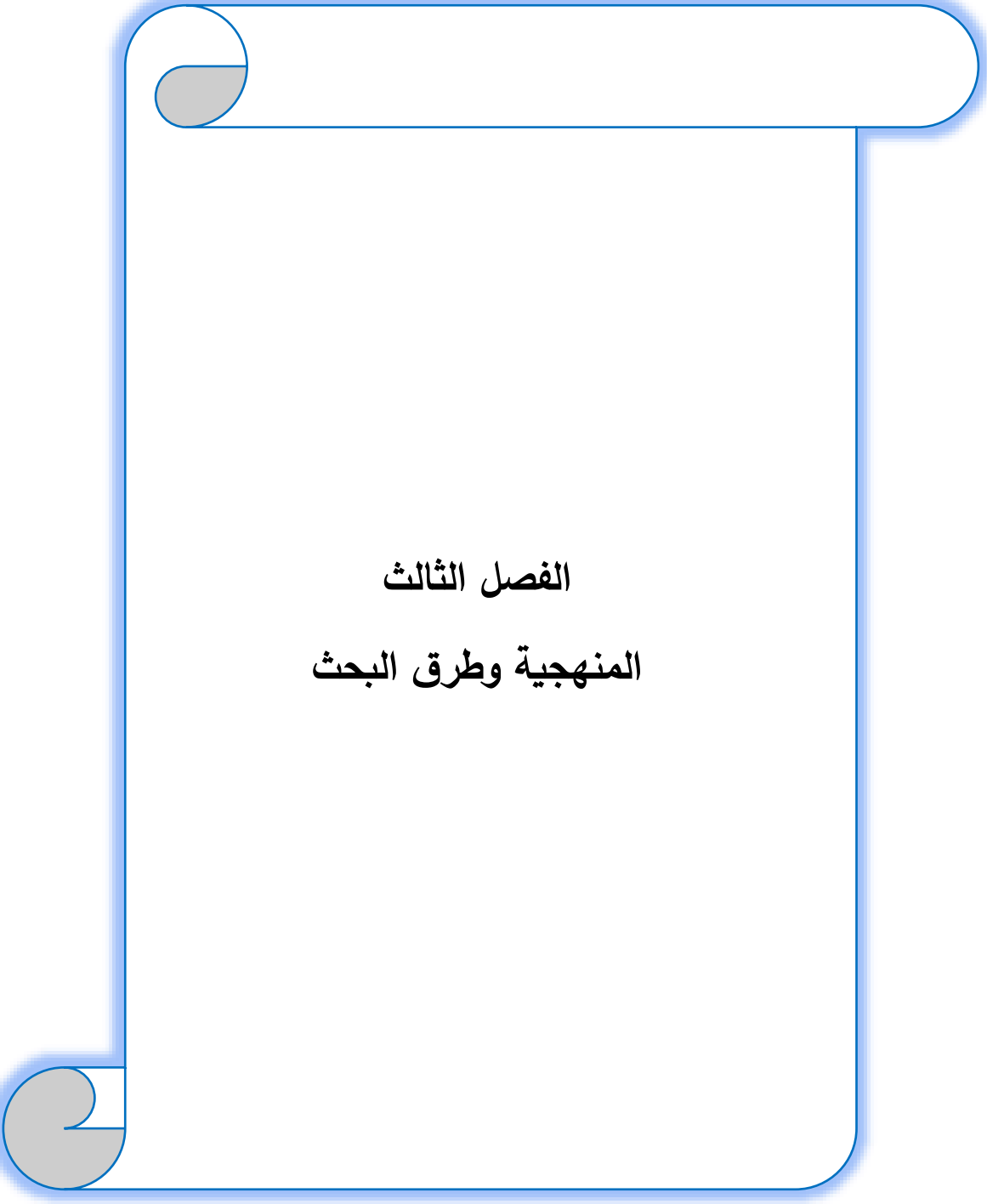
١. أنظمة التقييم المعتمدة على الأحكام: مثل مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض، رغم عيوب هذه الطريقة التي تتمثل في صعوبة تحديد الفروقات الدقيقة بين الأداء.

٢. أنظمة التقييم المعتمدة على السمات أو السلوكيات أو المخرجات:

التقييم بالسمات: يعتمد على خصائص الموظف.

التقييم بالسلوكيات: يركز على سلوكيات الموظفين مثل الالتزام بالدوام.

التقييم بالمخرجات: يقيس النتائج المحققة، مثل عدد الوحدات المنتجة، وتعتبر طريقة الإدارة بالأهداف (MBO) من الأمثلة الشائعة لهذا النظام.



الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

تمهيد:

يُعد اختيار المنهجية المناسبة أحد العناصر الأساسية لنجاح أي دراسة علمية. ويعتمد البحث على مناهج وأساليب علمية محددة لضمان دقة وموثوقية النتائج. يستعرض هذا الفصل تصميم البحث المُستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، مُقدمًا لمحة شاملة عن المنهجية العلمية المُستخدمة.

يعتمد البحث على المنهج الكمي، مستخدمًا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة تمثيلية من موظفي شركة Mood Event. صُمم الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مُغطيًا مواضيع تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والأداء الوظيفي. كما يتناول هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة، وحجم العينة، وطرق الاختيار، بالإضافة إلى إجراءات التحقق من الصدق والثبات لضمان دقة النتائج.

علاوة على ذلك، يناقش الفصل الأساليب الإحصائية المُستخدمة في تحليل البيانات، بما في ذلك التحليل التكراري والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبارات الارتباط والانحدار الخطي البسيط، التي تُساعد في اختبار الفرضيات وتفسير العلاقات بين متغيرات البحث.

المنهجية وطرق البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، التحليلي وذلك لتحليل إثر تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الشركات (شركة مود نموذجاً)

مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومدراء شركة مود إيفنت.

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة من (١٤٠) فرداً ممن ينتمون الى مجتمع الدراسة والذي تستوفي صفاتهم معايير الدراسة، وهم جميع موظفين ومدراء شركة مود إيفنت.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل المصادر الثانوية مراجع متنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات ذات صلة بموضوع البحث، ومواقع الأنترنت والأبحاث السابقة والمقالات المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية الحديثة والأداء الوظيفي.

المصادر الأولية: وتمثلت المصادر الأولية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها بعد التحقق منها وتخصيصها لهذا الغرض وتم تحويلها الى الصيغة الإلكترونية باستخدام منصة Google forms وتم نشر الاستبيان الى مجتمع البحث المستهدف.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان للكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حاله في شركة مود إيفنت.

تصميم الأداة:

بعد اطلاع الباحث على العديد من المصادر ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة الى الأبحاث والدراسات السابقة وآراء المحكمين، تم اعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تتكون من التالي:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

الجزء الثاني: ويتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين، ويتكون من محورين وهما:

المحور الأول المتغير المستقل: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، ويتكون من ٣٥ فقرة.

المحور الثاني المتغير التابع: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ويتكون من ١٣ فقرة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات.
- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على الشركات في المملكة العربية السعودية مدينة الدمام (شركة مود إيفنت نموذجاً)
- **الحدود الزمانية :** تم تنفيذ البحث خلال نهاية العام ٢٠٢٤م والربع الأول من العام ٢٠٢٥م.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

١. **اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:**
 - ✓ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.
٢. **الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:**
 - ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
 - ✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
 - ✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.
٣. **الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:**
 - ❖ اختبار الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة إثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء.

معامل الثبات

قام الباحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرو نباخ لتحديد مدى تجانس مجموعة فقرات الاستبيان، وتتراوح قيمته بين ٠ و ١، وتشير القيمة القريبة من ١ إلى درجة عالية من الاتساق، بينما القيمة التي تكون أقل من ٠.٧، فتشير إلى أن درجة الاتساق ضعيفة.

جدول رقم ١: معامل الثبات ألفا كرو نباخ

متغيرات الدراسة	الفا كرو نباخ	عدد الفقرات
ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة	.944	35
الاداء	.880	13
الاستبانة ككل	.959	48

تشير نتائج معامل ألفا كرو نباخ إلى مستوى عالٍ من الثبات الداخلي للاستبانة وأبعادها المختلفة، بالنسبة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة ، بلغ معامل ألفا كرو نباخ 0.944، وهو مستوى مرتفع جدًا يعكس ثباتًا قويًا بين الفقرات الـ 35 التي تقيس هذا المتغير، مما يؤكد اتساق الأسئلة في قياس الجوانب المختلفة لهذه الممارسات مثل التخطيط، التدريب، والتحفيز، أما بالنسبة لمتغير الأداء ، فقد بلغ معامل ألفا كرو نباخ 0.880، وهو أيضًا مستوى مرتفع يشير إلى ثبات جيد بين الفقرات الـ 13 التي تقيس الأداء ، وعلى مستوى الاستبانة ككل، بلغ معامل ألفا كرو نباخ 0.959، وهو مستوى ممتاز يعكس اتساقًا عاليًا بين جميع الفقرات الـ 48، مما يؤكد أن الاستبانة موثوقة وقادرة على قياس ما صُممت من أجله بفعالية، وهذه النتائج تعزز مصداقية البيانات المستخلصة من الاستبانة وتجعلها أداة قوية لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء.

الاتساق الداخلي

قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط والذي يقيس مدى الاتساق والانسجام في كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه الفقرة، وفي الجدول (٢) والجدول (٣)، يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والدرجة الكلية لنفس المتغير، وكذلك كل فقرة من فقرات متغير الاداء بالمتوسط الكلي لنفس المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، بالإضافة إلى مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

١. المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

جدول رقم (٢) معامل الارتباط بين فقرات متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة والدرجة

الكلية للمتغير

الابعاد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
التخطيط	١- لدى الشركة خطة طويلة الاجل للموارد البشرية	3.32	1.337	66%
	٢ -يعمل التخطيط على التوظيف الامثل للإمكانيات المادية والبشرية في الشركة نحو تحقيق اداء أفضل	3.97	0.777	79%
	٣ -تستخدم الشركة ادوات التنبؤ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	3.16	1.284	63%
	٤ -تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد وجود وتوافر الموارد البشرية	3.74	0.808	75%
	٥ -يسهم التخطيط في أفضل الاستيفاء باحتياجات الشركة من الافراد	3.61	1.057	72%
	المتوسط الكلي للبعد	3.5629	0.77944	71%
التعيين والاستقطاب	١- تعتمد الشركة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين	3.86	0.937	77%
	٢ -يتم اختيار الموظفين بناءً على معايير تتناسب مع العمل يؤدي الى رفع سوية العمل	3.81	0.941	76%
	٣ -تستخدم الشركة مكاتب ادارة الموارد البشرية من اجل ملئ الشواغر التي لديها	3.63	1.006	73%
	٤ -يتم اختيار الموظفين في الشركة باستخدام عددا من اللجان	3.59	0.996	72%
	٥ -تسعى الشركة للحصول على اعلى المهارات والكفاءات في السوق	3.74	1.027	75%
	٦ -تستخدم الشركة عدة طرق لاختيار طالبي الوظائف	3.44	1.114	69%
التدريب	المتوسط الكلي للبعد	3.6767	0.64368	74%
	١- تقوم الشركة بتصميم برامج التدريب والتنمية	3.77	0.892	75%
	٢ -يخضع العاملون في الشركة لبرنامج تدريبي كل عام	3.52	1.069	70%
	٣ -يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال احتياجات الشركة	3.73	0.847	75%
	٤ -يسهم تنويع الدورات في توجيه امكانيات الموظفين الى الاتجاه الصحيح والسليم	3.66	1.057	73%
	٥ -إن التدريب يسهم في مساعدة الفرد للتقدم للوظائف بشكل اعلى وزمن اقل	3.62	1.007	72%
تحليل وتصميم الوظائف	المتوسط الكلي للبعد	3.6614	0.66436	73%
	١ - يتم تغيير المتطلبات الوظيفية في الشركة كل سنة اعتمادا على متطلبات العمل	3.63	1.068	73%
	٢ -تعتمد الشركة على المعايير في تصميم الوظائف	3.45	0.969	69%
	٣ -تسعى سياسة الشركة لاثراء العمل بإضافة مهام الى الوظائف	3.61	1.097	72%
	٤ -تقوم الشركة بتوسيع العمل أفقياً بإضافة مسؤوليات جديدة	3.67	0.933	73%
	المتوسط الكلي للبعد	3.5893	0.67992	72%
التحفيز	١- لا توفر الشركة حوافز لديها	3.51	1.069	70%
	٣ -تركز الشركة على الانصاف في توزيع المكافآت بين العاملين	3.53	1.007	71%
	٤ -تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافع قوي للتميز بالأداء	3.70	1.030	74%
	٥ -تعطى الحوافز عندما يزيد المقدم من العامل عن المطلوب منه	3.53	1.000	71%
	المتوسط الكلي للبعد	3.5443	0.74682	71%
تقييم الاداء	١- يتم استخدام تقييم الاداء كأداة اساسية لتحديد الاداء المنخفض من اجل تدريبهم ورفع مستواهم	3.79	1.035	76%
	٢ -هناك معايير مختلفة للأداء في الشركة	3.46	0.977	69%
	٣ -لا يقال لي إذا كنت اقوم بعمل جيد	3.44	1.033	69%
	٤ -تكون المعلومات عن جودة الاداء متاحة بسهولة	3.46	1.115	69%
	٥ -تؤدي عملية تقييم الوظائف الى ترتيب العاملين وفقاً لأدائهم	3.50	1.083	70%
	المتوسط الكلي للبعد	3.5286	0.73282	71%

مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	75%	0.959	3.76	١ - معايير العاملين في الشركة تأخذ في الاعتبار آراء الزملاء
	73%	0.983	3.64	٢ -تؤخذ الآراء الخاصة بك موضع اهتمام في الشركة
	71%	0.999	3.55	٣ -كثيراً ما تطبق الشركة افكارك في العمل
	68%	1.007	3.38	٤ -هناك هيئة لتمثيل الموظفين في الشركة
	78%	0.782	3.88	٥ -هناك صندوق لاقتراحات الموظفين في الشركة
المتوسط الكلي للبعد				
	73%	0.64960	3.6400	
المتوسط العام للمتغير المستقل: الموارد البشرية				
	72%	0.59500	3.6031	

تشير نتائج الاتساق الداخلي إلى أن جميع فقرات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، حيث تتراوح معاملات الارتباط بين ٠.٤١٢ و ٠.٨٤٠ مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.000، ويعكس هذا الترابط القوي بين الفقرات اتساقها في قياس الأبعاد المختلفة مثل التخطيط، التدريب، والتحفيز، كما يؤكد الاتساق المرتفع للأبعاد الفرعية (مثل التحفيز وتقييم الأداء) على شمولية الاستبانة وموثوقيتها في قياس تأثير هذه الممارسات على الأداء بشكل عام.

٢. المتغير التابع: الاداء

جدول رقم (٢) معامل الارتباط بين فقرات متغير الاداء والدرجة الكلية للمتغير

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء العاملين في الشركة
68%	1.286	3.41	١- تتوفر لدى الموظفين الرغبة والاستعداد للعمل خارج اوقات الدوام إذا اقتضى الامر
77%	0.685	3.84	٢- يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
64%	1.185	3.19	٣- يقوم الموظفون بتأدية اعمالهم بكفاءة وفعالية
73%	0.845	3.66	٤- يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل
69%	1.114	3.44	٥- يضع الموظف خطة لأعماله حتى لا يكون عنده اعمال مستعجلة او فجائية
72%	0.933	3.62	٦- قسمك يحقق اهدافه في أقل من الوقت المتوقع
67%	1.253	3.36	٧- يبحث الموظف عن الطريق الأفضل للعمل ولا يقتصر على الطرائق السابقة
77%	0.929	3.83	٨- يستطيع الموظفون أن يتعاملوا بشكل مرضي مع الضغوط الناجمة عن العمل
71%	1.040	3.56	٩- لا يهمل الموظفون المشكلات بل يتخذون الاجراءات المبكرة لحلها جذرياً وليس مؤقتاً
75%	0.934	3.76	١٠- يقوم الموظفون في قسمك بتحقيق الاهداف في الوقت المحدد
72%	1.023	3.60	١١- هل ما يزال القسم الخاص بك يحقق اهداف الشركة في حدود الميزانية من حيث التكاليف والنفقات
76%	0.937	3.78	١٢- هل حقق القسم الخاص بك نفس الاهداف المالية للسنة السابقة
78%	0.769	3.92	١٣- القسم الخاص بك يحقق الاهداف المحددة بنفقات أقل من المحددة في الميزانية
72%	0.64573	3.6137	المتوسط العام

تشير نتائج الاتساق الداخلي إلى أن جميع فقرات أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، حيث تتراوح معاملات الارتباط بين 0.412 و 0.840 مع دلالة إحصائية عند مستوى 0.000. يعكس هذا الترابط القوي بين الفقرات اتساقها في قياس الأبعاد المختلفة مثل التخطيط، التدريب، والتحفيز. كما يؤكد الاتساق المرتفع للأبعاد الفرعية (مثل التحفيز

وتقييم الأداء) على شمولية الاستبانة وموثوقيتها في قياس تأثير هذه الممارسات على الأداء بشكل عام.

الصدق البنائي:

للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل من متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة، والموضح كالتالي:

جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	الدالة	
.987**	.000	الموارد البشرية
.920**	.000	الاداء

تشير نتائج الصدق البنائي إلى وجود دلالة إحصائية قوية بمتغيرات الدراسة وارتباطها بالدرجة الكلية للاستبانة، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والدرجة الكلية للاستبانة 0.987، وبين الأداء والدرجة الكلية للاستبانة 0.920، مع مستوى دلالة 0.000، مما يعكس ارتباطاً عالياً وقوياً، يؤكد هذا الترابط الداخلي على صدق الاستبانة وقدرتها على قياس ما صُممت من أجله بدقة، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة من عينة الدراسة البالغة 140 مشاركاً.



الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد

يُشكل هذا الفصل جوهر الدراسة، حيث يعرض ويُحلل نتائج البحث الميداني في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. ويهدف إلى تقديم تفسير علمي دقيق للبيانات المُجمعة، واختبار الفرضيات المُصاغة لتحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الوظيفي في شركة Mood Event.

يبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، كالجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، بهدف فهم تركيبة العينة وتأثير هذه المتغيرات على النتائج. ثم يُحلل استجابات المشاركين لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويُعرض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور المختلفة.

كما يتناول الفصل اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي. وتُفسر النتائج بناءً على الدلالة الإحصائية، مع مناقشة مدى اتساقها مع الدراسات السابقة والنظريات المُستقرة.

وأخيراً، تم استعراض أهم الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة، وتقديم تحليل معمق لأهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مما يمهد الطريق لاقتراح الحلول والتوصيات العملية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز كفاءة الموظفين في مكان العمل.

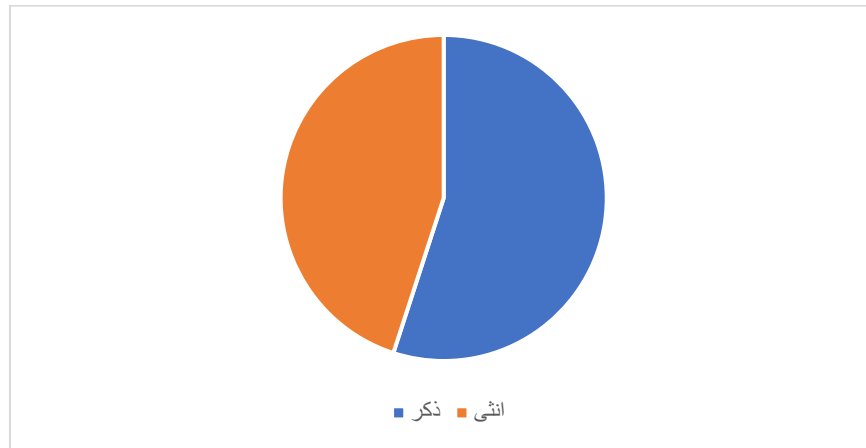
تحليل خصائص أفراد العينة:

في هذا المبحث سوف يتم وصف خصائص افراد عينة الدراسة مثل والجنس، العمر، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، المستوى الوظيفي

١. وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول (٥): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	N	%
ذكر	77	55.0%
انثى	63	45.0%



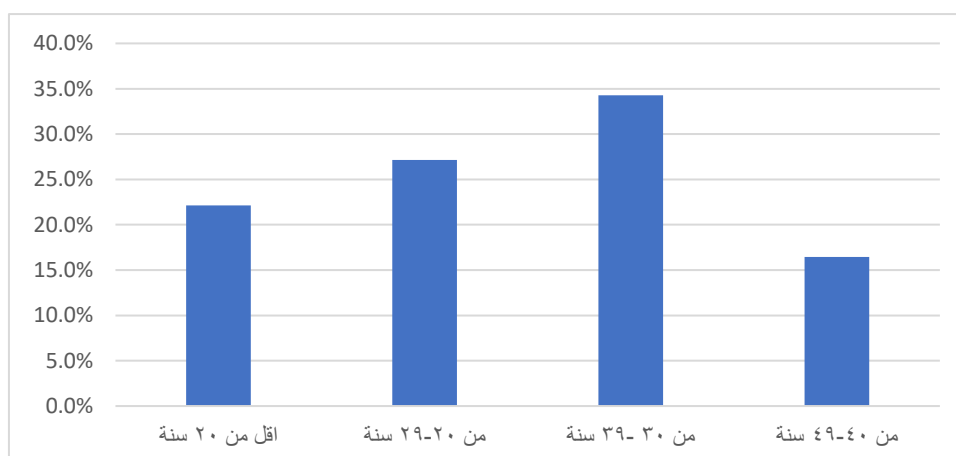
شكل ٢: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

في الجدول (٥) والشكل (٢)، يوضح أن الذكور يشكلون نسبة 55.0% بواقع ٧٧ مشاركاً، في حين شكلت الإناث نسبة 45.0% بواقع ٦٣ مشاركة، وهذا يعكس توازناً نسبياً بين الجنسين، مما يعزز تمثيل وجهات النظر المختلفة ويقلل من التحيز في النتائج، والتنوع في العينة يجعل النتائج أكثر شمولية وقابلية للتعميم على المجتمع المستهدف

٢. وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول (٦): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	N	%
اقل من ٢٠ سنة	31	22.1%
من ٢٠-٢٩ سنة	38	27.1%
من ٣٠-٣٩ سنة	48	34.3%
من ٤٠-٤٩ سنة	23	16.4%



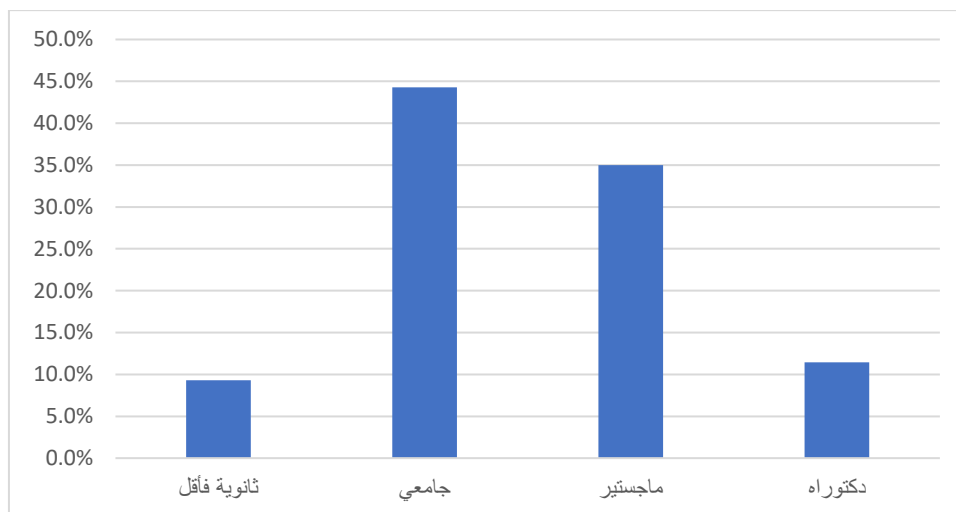
شكل ٣: توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

في الجدول (٦)، والشكل (٣)، اشارت النتائج الى ان العمر تم توزيعه على أربع فئات عمرية رئيسية، حيث أن الفئة العمرية 30-39 سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 34.3% (٤٨ مشاركاً)، تليها الفئة العمرية 20-29 سنة بنسبة 27.1% (٣٨ مشاركاً)، بينما شكلت الفئة العمرية 40-49 سنة نسبة 16.4% (٢٣ مشاركاً)، وكانت الفئة العمرية أقل من ٢٠ سنة الأقل تمثيلاً بنسبة 22.1% (٣١ مشاركاً)، وهذا التنوع في الفئات العمرية يعكس طبيعة القوى العاملة التي تضم جيلاً شاباً وأكثر خبرة، مما يتيح تحليلاً شاملاً لتأثير الممارسات الإدارية الحديثة على الأداء، ويعزز من قدرة الدراسة على تقديم نتائج شاملة وقابلة للتعميم على مختلف الفئات العمرية في بيئة العمل.

٣. وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (٧): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	N	%
ثانوية فأقل	13	9.3%
جامعي	62	44.3%
ماجستير	49	35.0%
دكتوراه	16	11.4%



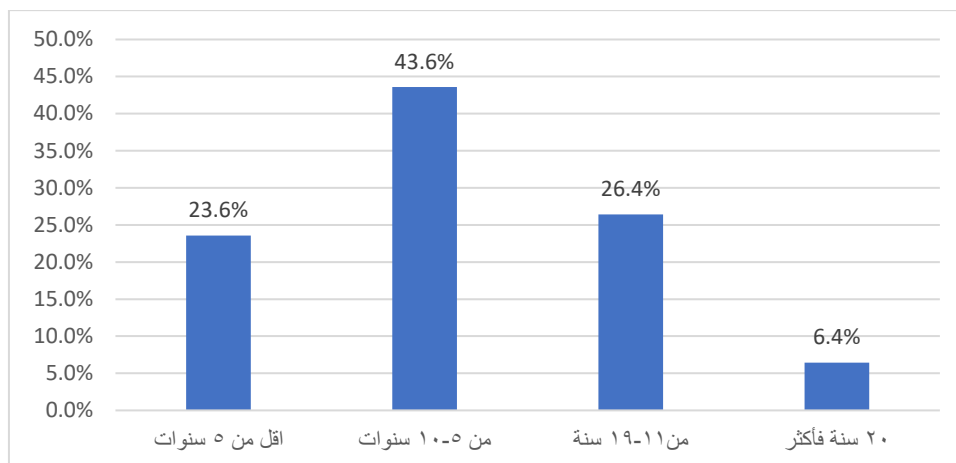
شكل ٤: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

تشير نتائج توزيع العينة حسب المؤهل العلمي، أن الحاصلون على مؤهل الماجستير النسبة الأكبر بواقع 35.0% (٤٩ مشاركاً)، يليهم الحاصلون على مؤهل جامعي بنسبة 44.3% (٦٢ مشاركاً)، بينما شكل الحاصلون على دكتوراه نسبة 11.4% (١٦ مشاركاً)، وكانت الفئة الحاصلة على ثانوية فأقل هي الأقل تمثيلاً بنسبة 9.3% (١٣ مشاركاً)، يعكس هذا التوزيع تنوعاً واضحاً في الخلفيات التعليمية للمشاركين، مما يتيح تحليلاً شاملاً لتأثير الممارسات الإدارية الحديثة على مختلف الشرائح.

٤. وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

جدول (٨): توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل

سنوات الخبرة	N	%
اقل من ٥ سنوات	33	23.6%
من ٥-١٠ سنوات	61	43.6%
من ١١-١٩ سنة	37	26.4%
٢٠ سنة فأكثر	9	6.4%



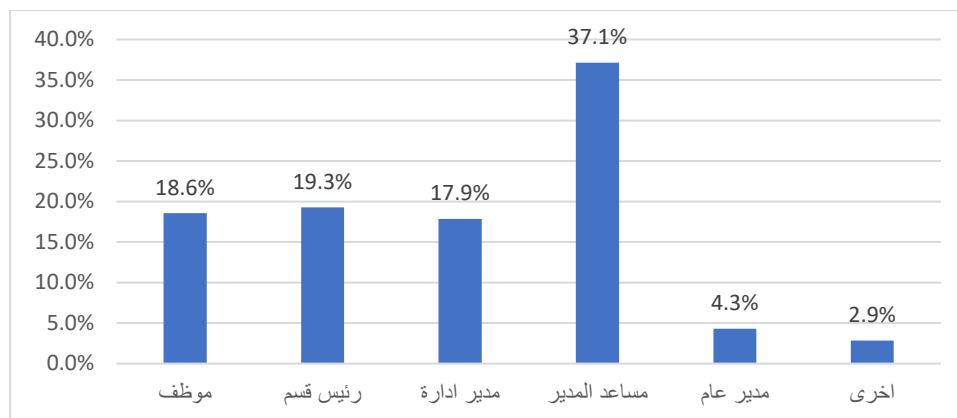
شكل ٥: توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل

في الجدول والشكل أعلاه، لوحظ ان المشاركين الذين لديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات النسبة الأكبر بواقع 43.6% (٦١ مشاركاً)، تليها الفئة ذات الخبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة 23.6% (٣٣ مشاركاً)، بينما شكلت الفئة ذات الخبرة 11-19 سنة نسبة 26.4% (٣٧ مشاركاً)، وكانت الفئة ذات الخبرة 20 سنة فأكثر هي الأقل تمثيلاً بنسبة 6.4% (٩ مشاركين فقط)، ويعكس هذا التوزيع تنوعاً واضحاً في مستويات الخبرة المهنية، مما يتيح فرصة لتحليل أثر الممارسات الإدارية الحديثة على الموظفين بمختلف مراحلهم المهنية، ويعزز قدرة الدراسة على تقديم نتائج شاملة وقابلة للتعميم على مختلف المستويات المهنية في بيئة العمل.

٥. وصف خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول (٩): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	N	%
موظف	26	18.6%
رئيس قسم	27	19.3%
مدير ادارة	25	17.9%
مساعد المدير	52	37.1%
مدير عام	6	4.3%
اخرى	4	2.9%



شكل: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

تشير نتائج توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي ،أن المشاركين الذين يشغلون منصب مساعد المدير النسبة الأكبر بواقع 37.1% (٥٢ مشاركاً)، تليها الفئات التي تحتل مناصب رئيس قسم بنسبة 19.3% (٢٧ مشاركاً) وموظف بنسبة 18.6% (٢٦ مشاركاً)، بينما شكلت الفئة التي تحتل منصب مدير إدارة نسبة 17.9% (٢٥ مشاركاً)، وكانت الفئة التي تحتل منصب مدير عام هي الأقل تمثيلاً بنسبة 4.3% (٦ مشاركين)، مع وجود فئة أخرى غير محددة بنسبة 2.9% (٤ مشاركين)، وهذا يدل على أن هناك تنوعاً واضحاً في المستويات الوظيفية، مما يتيح تحليلاً شاملاً لتأثير الممارسات الإدارية الحديثة على مختلف المستويات التنظيمية.

تحليل اسئلة الدراسة

تم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي ، بحيث تأخذ الاجابات على الفقرات (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) ، واعطيت الاوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، ولتحديد المستوى تم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، وذلك باستخراج مدى الأوزان، وذلك بإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل سلم الإجابة (٥ - ١ = ٤)، ثم تحديد طول الفئة، وذلك بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل (٤/٥ = ٠,٨)، وفي الجدول ادناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي :

جدول ١٠: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

المدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة الممارسة)
1 - 1.80	ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)
1.81 - 2.60	ضعيفة (غير موافق)
2.61 - 3.40	متوسطة (محايد)

عالية (موافق)	4.20 - 3.41
عالية جداً (موافق بشدة)	5 - 4.21

تحليل فقرات المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

للإجابة على التساؤل الأول " ماهي أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تطبقها شركة مود إيفنت، قام الباحث بتحليل فقرات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، والتعقيب عليها وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة، وتم ذلك باستخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل، وظهرت النتائج كما يلي:

جدول ١١: المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات افراد العينة لفقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية

الابعاد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
التخطيط	١- لدى الشركة خطة طويلة الاجل للموارد البشرية	3.32	1.337	66%
	٢- يعمل التخطيط على التوظيف الامثل للإمكانيات المادية والبشرية في الشركة نحو تحقيق اداء أفضل	3.97	0.777	79%
	٣- تستخدم الشركة ادوات التنبؤ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	3.16	1.284	63%
	٤- تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد وجود وتوافر الموارد البشرية	3.74	0.808	75%
	٥- يسهم التخطيط في أفضل الاستيفاء باحتياجات الشركة من الافراد	3.61	1.057	72%
المتوسط الكلي للبعد		3.5629	0.77944	71%
التعيين والاستقطاب	١- تعتمد الشركة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين	3.86	0.937	77%
	٢- يتم اختيار الموظفين بناءً على معايير تتناسب مع العمل يؤدي الى رفع سوية العمل	3.81	0.941	76%
	٣- تستخدم الشركة مكاتب ادارة الموارد البشرية من اجل ملئ الشواغر التي لديها	3.63	1.006	73%
	٤- يتم اختيار الموظفين في الشركة باستخدام عددا من اللجان	3.59	0.996	72%
	٥- تسعى الشركة للحصول على اعلى المهارات والكفاءات في السوق	3.74	1.027	75%
	٦- تستخدم الشركة عدة طرق لاختيار طالبي الوظائف	3.44	1.114	69%
المتوسط الكلي للبعد		3.6767	0.64368	74%
التدريب	١- تقوم الشركة بتصميم برامج التدريب والتنمية	3.77	0.892	75%
	٢- يخضع العاملون في الشركة لبرنامج تدريبي كل عام	3.52	1.069	70%

75%	0.847	3.73	٣ -يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال احتياجات الشركة	تحليل وتصميم الوظائف
73%	1.057	3.66	٤ -يسهم تنوع الدورات في توجيه امكانيات الموظفين الى الاتجاه الصحيح والسليم	
72%	1.007	3.62	٥ -إن التدريب يسهم في مساعدة الفرد للتقدم للوظائف بشكل اعلى وزمن اقل	
73%	0.66436	3.6614	المتوسط الكلي للبعد	
73%	1.068	3.63	١- يتم تغيير المتطلبات الوظيفية في الشركة كل سنة اعتمادا على متطلبات العمل	
69%	0.969	3.45	٢ -تعتمد الشركة على المعايير في تصميم الوظائف	
72%	1.097	3.61	٣ -تسعى سياسة الشركة لأثراء العمل بإضافة مهام الى الوظائف	
73%	0.933	3.67	٤ -تقوم الشركة بتوسيع العمل افقياً بإضافة مسؤوليات جديدة	
72%	0.67992	3.5893	المتوسط الكلي للبعد	
70%	1.069	3.51	١- لا توفر الشركة حوافز لديها	التحفيز
71%	1.007	3.53	٣ -تركز الشركة على الانصاف في توزيع المكافآت بين العاملين	
74%	1.030	3.70	٤ -تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافع قوي للتميز بالأداء	
71%	1.000	3.53	٥ -تعطى الحوافز عندما يزيد المقدم من العامل عن المطلوب منه	
71%	0.74682	3.5443	المتوسط الكلي للبعد	
76%	1.035	3.79	١- يتم استخدام تقييم الأداء كأداة اساسية لتحديد الأداء المنخفض من اجل تدريبهم ورفع مستواهم	تقييم الاداء
69%	0.977	3.46	٢ -هناك معايير مختلفة للأداء في الشركة	
69%	1.033	3.44	٣ -لا يقال لي إذا كنت اقوم بعمل جيد	
69%	1.115	3.46	٤ - تكون المعلومات عن جودة الأداء متاحة بسهولة	
70%	1.083	3.50	٥ -تؤدي عملية تقييم الوظائف الى ترتيب العاملين وفقاً لأدائهم	
71%	0.73282	3.5286	المتوسط الكلي للبعد	
75%	0.959	3.76	١- معايير العاملين في الشركة تأخذ في الاعتبار آراء الزملاء	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
73%	0.983	3.64	٢ -تؤخذ الآراء الخاصة بك موضع اهتمام في الشركة	
71%	0.999	3.55	٣ -كثيراً ما تطبق الشركة افكارك في العمل	
68%	1.007	3.38	٤ -هناك هيئة لتمثيل الأداء في الشركة	
78%	0.782	3.88	٥ -هناك صندوق لاقتراحات الموظفين في الشركة	
73%	0.64960	3.6400	المتوسط الكلي للبعد	
72%	0.59500	3.6031	المتوسط العام للمتغير المستقل: الموارد البشرية	

بالنسبة لبعد التخطيط، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.56)، ووزن نسبي ٧١٪، وهذا يشير إلى أن هناك مستوى مقبول من التخطيط في الشركة، ولكنه ليس ممتازاً. يمكن القول إن الشركة تعمل بشكل جيد ولكنها تحتاج إلى تحسينات في بعض الجوانب، وتراوح المتوسطات ما بين (3.16-3.74)، والموضح كما يلي:

الفقرة: "لدى الشركة خطة طويلة الأمد للموارد البشرية"، جاءت بمتوسط (٣.٣٢) ووزن نسبي ٦٦٪، والذي يدل على أن الشركة لديها خطط طويلة الأمد، لكنها ليست واضحة أو متكاملة تماماً، والخطط هذه ليست كافية لتحقيق الأداء الأمثل، وتحتاج الشركة إلى تعزيز هذا الجانب، أما الفقرة: "يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في الشركة نحو تحقيق أداء أفضل" حصلت على متوسط (٣.٩٧) ووزن نسبي ٧٩٪، مما يشير إلى أن التخطيط الحالي يساهم بشكل جيد في تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية.، أم الفقرة "تستخدم الشركة أدوات التنبؤ

لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية" فكان المتوسط (٣.١٦)، ووزن نسبي ٦٣٪، مما يؤكد على أن استخدام أدوات التنبؤ ليس منتظمًا أو فعالًا بما فيه الكفاية، ويحتاج إلى تحسين كبير، حيث أن التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية هو جزء أساسي من التخطيط الفعال، وحصلت الفقرة "تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد وجود وتوافر الموارد البشرية" على متوسط (٣.٧٤) ووزن نسبي ٧٥٪، مما يدل على أن الشركة تقوم بتحليل البيئة الخارجية بشكل جيد نسبيًا، وجاءت الفقرة: "يسهم التخطيط في الاستيفاء باحتياجات الشركة من الأفراد"، حصلت على متوسط (٣.٦١) ووزن نسبي ٧٢٪، مما يشير إلى أن التخطيط يساعد في تلبية احتياجات الشركة من الأفراد، لكنه ليس كافيًا لتحقيق الكفاءة الكاملة.

وتشير نتائج البعد الخاص بالتعيين والاستقطاب إلى أن الشركة تتبع ممارسات جيدة ولكنها ليست مثالية في إدارة عمليات التوظيف، بمتوسط حسابي كلي يبلغ (٣.٦٨) ووزن نسبي قدره ٧٤٪، حيث يبدو أن الشركة تعتمد على أساليب موضوعية مثل الفقرة "المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين" جاءت بمتوسط (٣.٨٦)، و"اختيار الأفراد بناءً على معايير تتناسب مع العمل يؤدي إلى رفع سوية العمل" بمتوسط (٣.٨١)، مما يعكس التزامًا بتحقيق العدالة ورفع كفاءة الأداء، ومع ذلك، هناك نقاط ضعف واضحة في الفقرة "استخدام عدة طرق لاختيار طالبي الوظائف" بمتوسط (٣.٤٤) و"اعتماد اللجان في عملية الاختيار" بمتوسط (٣.٥٩)، حيث يبدو أن هذه العمليات قد تكون أقل كفاءة أو تحتاج إلى مزيد من التنظيم، كما أن الفقرة "استخدام الشركة لمكاتب إدارة الموارد البشرية لملء الشواغر" جاءت بمتوسط (٣.٦٣) والفقرة "سعيها للحصول على أعلى المهارات والكفاءات في السوق" بمتوسط (٣.٧٤) يشير إلى وجود جهود واضحة، لكنها ليست كافية لتحقيق الكفاءة القصوى، بشكل عام، تحتاج الشركة إلى تحسين تنوع وفعالية أساليب التوظيف، مع تعزيز دور التكنولوجيا وأدوات التحليل الحديثة لضمان اختيار أفضل الكفاءات وتحقيق أداء تنظيمي أفضل.

وبالنسبة لبعد الخاص بالتدريب، فأشارت النتائج إلى أن الشركة تولي اهتمامًا واضحًا لتطوير مهارات العاملين، ولكن لا يزال هناك مجال للتحسين، بمتوسط حسابي كلي يبلغ ٣.٦٦ (من أصل ٥) ووزن نسبي قدره ٧٣٪، ويبدو أن الشركة تعمل على "تصميم برامج التدريب والتنمية" بمتوسط (٣.٧٧) و"تحديد البرامج التدريبية بناءً على احتياجات الشركة" متوسط (٣.٧٣)، مما يعكس التزامًا بتطوير الكفاءات بما يتماشى مع متطلبات العمل، ومع ذلك، فإن "خضوع العاملين لبرنامج تدريبي كل عام" جاء بمتوسط (٣.٥٢)، ويظهر بعض التفاوت أو عدم الالتزام الكامل بتطبيق التدريب بشكل منتظم، بالإضافة إلى ذلك، يُلاحظ أن "تنوع الدورات يساهم في توجيه إمكانيات الأفراد إلى الاتجاه الصحيح والسليم" متوسط (٣.٦٦) و"يسهم التدريب في مساعدة الفرد للتقدم للوظائف بشكل أعلى وزمن أقل" متوسط (٣.٦٢)، مما يشير إلى تأثير إيجابي للتدريب على الأداء الفردي، لكنه ليس

بالمستوى المثالي، وبشكل عام، تحتاج الشركة إلى تعزيز التزامها بتنفيذ برامج تدريبية منتظمة ومتنوعة، مع التركيز على ربطها بشكل أكبر بأهداف الشركة الاستراتيجية لتحقيق عائد أفضل على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

وبالنسبة لبعد الخاص بتحليل وتصميم الوظائف، فأظهرت النتائج إلى أن الشركة تبذل جهودًا واضحة في تطوير وتحسين تصميم الوظائف بما يتلاءم مع متطلبات العمل، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتطوير، بمتوسط حسابي كلي يبلغ ٣.٥٩ ووزن نسبي قدره ٧٢٪، يبدو أن الشركة تعمل على "تغيير المتطلبات الوظيفية سنويًا اعتمادًا على متطلبات العمل" متوسط (٣.٦٣) و"توسيع العمل أفقيًا بإضافة مسؤوليات جديدة" متوسط (٣.٦٧)، مما يعكس مرونة واستجابة للتغيرات في بيئة العمل، ومع ذلك، فإن "اعتماد الشركة على المعايير في تصميم الوظائف" متوسط (٣.٤٥) يظهر ضعفًا نسبيًا في استخدام معايير واضحة وموضوعية، مما قد يؤدي إلى عدم تناسق في تصميم الوظائف، إضافة إلى ذلك، "سعي سياسة الشركة لإثراء العمل بإضافة مهام جديدة إلى الوظائف" بمتوسط (٣.٦١) يشير إلى وجود جهود لتعزيز دور الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة، لكن هذه الجهود ليست مثالية أو شاملة، بشكل عام، تحتاج الشركة إلى تعزيز استخدام المعايير الواضحة في تصميم الوظائف، مع التركيز على تحقيق التوازن بين إثراء العمل وتجنب الإرهاق الوظيفي، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة رضا العاملين.

كما أشارت نتائج البعد الخاص بالتحفيز إلى أن الشركة تبذل جهودًا متوسطة في استخدام الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز العاملين، ولكن هناك حاجة إلى تحسينات لتعزيز فعالية هذه الجهود، بمتوسط حسابي كلي يبلغ ٣.٥٤ ووزن نسبي قدره ٧١٪، يبدو أن "الحوافز المادية والمعنوية تشكل دافعًا قويًا للتميز في الأداء" بمتوسط (٣.٧٠)، مما يعكس إدراكًا لأهمية الحوافز في تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم، ومع ذلك، فإن "عدم توفير الشركة حوافز بشكل كافٍ" متوسط (٣.٥١) يشير إلى وجود فجوة بين الحاجة إلى التحفيز والتطبيق الفعلي لهذه السياسات، بالإضافة إلى ذلك، فإن "تركيز الشركة على الإنصاف في توزيع المكافآت بين العاملين" بمتوسط (٣.٥٣) و"منح الحوافز عندما يزيد الأداء عن المطلوب" متوسط (٣.٥٣) يعكسان التزامًا بمعايير عادلة ولكنها قد تكون غير كافية لتحفيز جميع الموظفين بشكل فعال، وبشكل عام، تحتاج الشركة إلى تعزيز سياسات الحوافز من خلال زيادة تنوعها ومراجعة شروط منحها، مع ضمان توافقها مع احتياجات الموظفين وأهداف الشركة لتحقيق أقصى استفادة من هذه الأدوات لتحفيز الأداء المتميز.

وأظهرت نتائج البعد الخاص بتقييم الأداء إلى أن الشركة تعتمد على تقييم الأداء كأداة لتحسين مستوى الموظفين، ولكن هناك تحديات واضحة في تنفيذ هذه العملية بشكل فعال وشامل، بمتوسط

حسابي كلي يبلغ ٣.٥٣ ووزن نسبي قدره ٧١٪، يبدو أن "استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواهم" متوسط (٣.٧٩) يعكس التزامًا بتطوير الموظفين وتحسين أدائهم، ومع ذلك، فإن "وجود معايير مختلفة للأداء في الشركة" متوسط (٣.٤٦) و"صعوبة الوصول إلى معلومات عن جودة الأداء" متوسط (٣.٤٦) يشير إلى عدم وجود نظام واضح ومتسق لتقييم الأداء، مما قد يؤدي إلى تشويش أو عدم عدالة في تقييم الموظفين، بالإضافة إلى ذلك، فإن "عدم إبلاغ الموظفين إذا كانوا يقومون بعمل جيد" متوسط (٣.٤٤) يبرز ضعفًا في التواصل حول الأداء، مما قد يؤثر سلبًا على معنويات الموظفين وتحفيزهم، كما أن "ترتيب العاملين وفقًا لأدائهم" بمتوسط (٣.٥٠) يعكس استخدام التقييم لأغراض التنظيم الداخلي، لكنه لا يبدو أنه يُستخدم بالكامل لتعزيز الشفافية والتحسين المستمر، وبشكل عام، تحتاج الشركة إلى تحسين نظام تقييم الأداء من خلال توحيد المعايير، تعزيز التواصل حول الأداء، وضمان وصول المعلومات بشكل واضح وسهل للموظفين لتحفيزهم ورفع مستوى أدائهم.

تشير نتائج البعد الخاص بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلى أن الشركة تسعى لتعزيز مشاركة الموظفين في العمليات التنظيمية، ولكن هناك بعض التحديات التي تؤثر على فعالية هذه المشاركة. بمتوسط حسابي كلي يبلغ ٣.٦٤ ووزن نسبي قدره ٧٣٪، يبدو أن الشركة تولي اهتمامًا واضحًا لآراء الموظفين، حيث أن "معايير العاملين في الشركة تأخذ في الاعتبار آراء الزملاء" متوسط (٣.٧٦) و"وجود صندوق لاقتراحات موظفي الشركة" متوسط (٣.٨٨) يعكسان التزامًا بتعزيز التواصل والاستفادة من الأفكار المبتكرة، ومع ذلك، فإن "تطبيق الشركة لأفكار الموظفين في العمل" متوسط (٣.٥٥) و"أخذ الآراء الخاصة بالموظفين موضع اهتمام" متوسط (٣.٦٤) يشير إلى أن التنفيذ الفعلي لهذه الأفكار قد يكون أقل مما هو متوقع، مما قد يؤدي إلى إحباط الموظفين، بالإضافة إلى ذلك، فإن "وجود هيئة لتمثيل الموظفين في الشركة" متوسط (٣.٣٨) يظهر ضعفًا نسبيًا في تمثيل الموظفين بشكل رسمي ومنظم، وبشكل عام، تحتاج الشركة إلى تعزيز تنفيذ الأفكار المقدمة من الموظفين، مع ضمان وجود آليات واضحة وفعالة لتمثيلهم، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء ورفع مستوى أدائهم.

وبالنسبة للمتوسط العام للمتغير المستقل الموارد البشرية وصل إلى (3.60)، فإنه يعكس أداءً مقبولاً ولكنه ليس مثاليًا، الشركة تبذل جهودًا واضحة في إدارة الموارد البشرية، ولكنها تحتاج إلى تحسينات في بعض الجوانب مثل توحيد المعايير، تعزيز الشفافية، وضمان التنفيذ الفعال للسياسات المتعلقة بالموارد البشرية لتحقيق أداء تنظيمي أفضل.

تحليل فقرات المتغير التابع: الاداء

للإجابة على التساؤل الاول " ما هو مستوى الأداء لدى العاملين في شركة مود إيفنت، قام الباحث بتحليل فقرات متغير الاداء، والتعقيب عليها وتوضيح اوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة، وتم ذلك باستخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل، وظهرت النتائج كما يلي:

جدول ١٢: المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات افراد العينة لفقرات الاداء

أداء العاملين في الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
١ -تتوفر لدى الموظفين الرغبة والاستعداد للعمل خارج اوقات الدوام إذا اقتضى الامر	3.41	1.286	68%
٢ -يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	3.84	0.685	77%
٣ -يقوم الموظفون بتأدية اعمالهم بكفاءة وفعالية	3.19	1.185	64%
٤ -يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	3.66	0.845	73%
٥ -يضع الموظف خطة لأعماله حتى لا يكون عنده اعمال مستعجلة او فجائية	3.44	1.114	69%
٦ -قسمك يحقق اهدافه في أقل من الوقت المتوقع	3.62	0.933	72%
٧ -يبحث الموظف عن الطريق الأفضل للعمل ولا يقتصر على الطرائق السابقة	3.36	1.253	67%
٨ -يستطيع الموظفون أن يتعاملوا بشكل مرضي مع الضغوط الناجمة عن العمل	3.83	0.929	77%
٩ -لا يهتم الموظفون المشكلات بل يتخذون الاجراءات المبكرة لحلها جذرياً وليس مؤقتاً	3.56	1.040	71%
١٠ -يقوم الموظفون في قسمك بتحقيق الاهداف في الوقت المحدد	3.76	0.934	75%
١١ -هل ما يزال القسم الخاص بك يحقق اهداف الشركة في حدود الميزانية من حيث التكاليف والنفقات	3.60	1.023	72%
١٢ -هل حقق القسم الخاص بك نفس الاهداف المالية للسنة السابقة	3.78	0.937	76%
١٣ -القسم الخاص بك يحقق الاهداف المحددة بنفقات أقل من المحددة في الميزانية	3.92	0.769	78%
المتوسط العام	3.6137	0.64573	72%

في الجدول أعلاه، أظهرت نتائج المتغير التابع (أداء العاملين في الشركة)، إلى أن الموظفين في الشركة يظهرون مستوى مقبولاً من الأداء، ولكن هناك تباين واضح بين الجوانب المختلفة التي تم تقييمها. بمتوسط عام يبلغ 3.61، ووزن نسبي قدره 72%، ويبدو أن الموظفين يمتلكون استعداداً جيداً لتحمل المسؤولية "يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية"، متوسط (3.84) والتعامل مع ضغوط العمل "يستطيع الموظفون أن يتعاملوا بشكل مرضي مع الضغوط الناجمة عن العمل"، متوسط (3.83)، كما أن الأقسام تحقق أهدافها المالية ضمن حدود الميزانية "القسم الخاص بك يحقق الأهداف المحددة بنفقات أقل من المحددة في الميزانية"، متوسط (3.92)، مما يعكس كفاءة في إدارة الموارد المالية، ومع ذلك، هناك نقاط ضعف واضحة تحتاج إلى تحسين، على سبيل المثال، "قيام الموظفين بأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية" جاءت بمتوسط (3.19) و"وضع الموظفين خططاً لأعمالهم لتجنب الأعمال المستعجلة أو الفجائية" بمتوسط (3.44) يشير إلى وجود تحديات في تنظيم العمل وتحقيق الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى ذلك، "توفر الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر" بمتوسط (3.41) و"بحث الموظفين عن الطريق الأفضل للعمل وعدم

الاقتصار على الطرق السابقة" بمتوسط (٣.٣٦) يعكسان ضعفاً نسبياً في الإبداع والمرونة، وهو ما قد يؤثر على التحسين المستمر للأداء، على الجانب الإيجابي، يبدو أن الأقسام تحقق أهدافها في الوقت المحدد "يقيم الموظفون في قسمك بتحقيق الأهداف في الوقت المحدد"، بمتوسط (٣.٧٦) ولا يتم إهمال المشكلات بل يتم التعامل معها بشكل استباقي "لا يهمل الموظفون المشكلات بل يتخذون الإجراءات المبكرة لحلها جذرياً وليس مؤقتاً"، متوسط (٣.٥٦)، وهذه الفقرات تعكس التزاماً بالإنجاز ومعالجة التحديات بشكل فعال.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في شركة مود إيفنت، وينبثق من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات منها:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب تعيين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتحليل الوظائف على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ارتباط هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (متغير مستقل) وبين متغير الاداء (متغير تابع) والموضح في الجدول التالي:

جدول ١٣: العلاقة بين متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية ومتغير الاداء

الدالة	معامل الارتباط	ممارسات الموارد البشرية الحديثة بأبعاده
.000	.767	التخطيط
.000	.676	التعيين والاستقطاب
.000	.697	التدريب
.000	.709	تحليل وتصميم الوظائف
.000	.708	التحفيز
.000	.756	تقييم الاداء
.000	.729	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
.000	.846	ممارسات الموارد البشرية الحديثة

تشير نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها المختلفة والأداء، حيث بلغ معامل الارتباط العام بين الموارد البشرية والأداء 0.846، وهو ارتباط قوي ومعنوي إحصائياً (Sig. = 0.000)، مما يعكس التأثير الكبير لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي. ومن بين الأبعاد، كان التخطيط هو الأكثر تأثيراً على الأداء بمعامل ارتباط بلغ 0.767، يليه تقييم الأداء (0.756)، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار (0.729)، مما يؤكد أهمية هذه الجوانب في تحقيق كفاءة عالية، كما أظهرت الأبعاد الأخرى مثل التدريب (0.697)، تحليل وتصميم الوظائف (0.709)، التحفيز (0.708)، والتعيين والاستقطاب (0.676) ارتباطات متوسطة إلى قوية، مما يشير إلى دورها المهم ولكن بدرجة أقل نسبياً، جميع الأبعاد أظهرت دلالة إحصائية (Sig. = 0.000)، مما يؤكد أن العلاقات ليست عشوائية بل تعكس تأثيراً حقيقياً، وعليه يمكن الاستنتاج إلى أن التركيز على تحسين الأبعاد الأكثر تأثيراً مثل التخطيط وتقييم الأداء، بالإضافة إلى تعزيز الأبعاد الأقل أداءً مثل التعيين والاستقطاب والتدريب، والتي يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بشكل شامل ومستدام.

ولمعرفة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة بأبعاده على أداء العاملين، تم حساب الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، من خلال ايجاد قيمة معامل التحديد R^2 واختبار تحليل التباين ANOVA (F ومستوى الدلالة) ، وكذلك قيمة معاملات الانحدار، بالإضافة الى اختبار t ومستوى الدلالة، والموضح في الجدول التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مود إيفنت.

جدول ١٤: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط على الاداء

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R^2	R	المتغير التابع
.000	14.048	.045	.636	التخطيط	.000	197.349	.588	.767	الاداء

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين التخطيط ، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.767$ ، مما يعكس تأثيراً كبيراً للتخطيط على الأداء، كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن 58.8% من التغير في الأداء يمكن تفسيره من خلال التخطيط، وهو ما يؤكد أهمية هذا البعد في تحسين الأداء، ومن ناحية أخرى، أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أن قيمة F بلغت 197.349 مع مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن النموذج معنوي إحصائياً ويعكس تأثيراً حقيقياً للتخطيط على الأداء، بالإضافة إلى ذلك، جاءت معاملات الانحدار لصالح التخطيط، حيث بلغت قيمة المعامل (b) 0.636 مع خطأ معياري قدره 0.045، وقيمة t بلغت 14.048 ومستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن التخطيط له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء، وبشكل عام، يمكن الاستنتاج أن التخطيط يلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء، ويجب التركيز عليه كأحد العوامل الرئيسية لرفع الكفاءة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعيين والاستقطاب على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مود إيفنت.

جدول ١٥ : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعيين والاستقطاب على الاداء

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	10.769	.063	.678	التعيين والاستقطاب	.000 ^b	115.974	.457	.676 ^a	الاداء

اشارت النتائج في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة موجبة ومتوسطة إلى قوية بين التعيين والاستقطاب والأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.676$ ، مما يعكس تأثيراً إيجابياً واضحاً للتعيين والاستقطاب على الأداء، كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن 45.7% من التغير في الأداء يمكن تفسيره من خلال التعيين والاستقطاب، وهو ما يشير إلى أهمية هذا البعد في تحسين الأداء التنظيمي، ومن ناحية أخرى، أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أن قيمة F بلغت 115.974 مع مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن النموذج معنوي إحصائياً ويعكس تأثيراً حقيقياً للتعيين والاستقطاب على الأداء، بالإضافة إلى ذلك، جاءت معاملات الانحدار لصالح التعيين والاستقطاب، حيث بلغت قيمة المعامل (b) 0.678 مع خطأ معياري قدره 0.063، وقيمة t بلغت 10.769 ومستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن التعيين والاستقطاب لهما تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء.

وبشكل عام، يمكن الاستنتاج أن التعيين والاستقطاب يمثلان عاملاً مهماً في تحسين الأداء، ويجب التركيز عليهما كأحد الركائز الأساسية لرفع الكفاءة التنظيمية وتعزيز الإنتاجية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مود إفنت.

جدول ١٦: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على الأداء

معاملات الانحدار					تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	11.421	.059	.678	التدريب	.000 ^b	130.448	.486	.697 ^a	الأداء

كما أظهرت النتائج في الجدول (١)، إلى وجود علاقة موجبة ومتوسطة إلى قوية بين التدريب والأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.697$ ، مما يعكس تأثيراً إيجابياً واضحاً للتدريب على الأداء، كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن 48.6% من التغير في الأداء يمكن تفسيره من خلال التدريب، مما يؤكد أهمية هذا البعد في تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء التنظيمي، من ناحية أخرى، أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أن قيمة F بلغت 130.448 مع مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن النموذج معنوي إحصائياً ويعكس تأثيراً حقيقياً للتدريب على الأداء، بالإضافة إلى ذلك، جاءت معاملات الانحدار لصالح التدريب، حيث بلغت قيمة المعامل $b = 0.678$ مع خطأ معياري قدره 0.059، وقيمة t بلغت 11.421 ومستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن التدريب له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء.

وبشكل عام، يمكن الاستنتاج أن التدريب يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء، ويجب الاستثمار فيه كأحد العوامل الأساسية لرفع الكفاءة التنظيمية وتعزيز قدرات الموظفين لتحقيق الأهداف المرجوة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل وتوصيف الوظائف في الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مود إفنت.

جدول ١٧: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد تحليل وتصميم الوظائف على الاداء

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	11.801	.057	.673	تحليل وتصميم الوظائف	.000 ^b	139.268	.502	.709 ^a	الاداء

وبالنسبة لبعء تحليل وتصميم الوظائف أظهرت النتائج في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين تحليل وتصميم الوظائف والأداء ، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.709 ، مما يعكس تأثيراً إيجابياً واضحاً لتحليل وتصميم الوظائف على الأداء، كما أوضح معامل التحديد (R²) أن 50.2% من التغير في الأداء يمكن تفسيره من خلال تحليل وتصميم الوظائف، مما يؤكد أهمية هذا البعد في تحقيق كفاءة عالية وتحسين الأداء التنظيمي، من ناحية أخرى، أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أن قيمة F بلغت 139.268 مع مستوى دلالة 0.000 ، مما يشير إلى أن النموذج معنوي إحصائياً ويعكس تأثيراً حقيقياً لتحليل وتصميم الوظائف على الأداء. بالإضافة إلى ذلك، جاءت معاملات الانحدار لصالح هذا البعد، حيث بلغت قيمة المعامل (b) 0.673 مع خطأ معياري قدره 0.057، وقيمة t بلغت 11.801 ومستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن تحليل وتصميم الوظائف له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء.

وبشكل عام، يمكن الاستنتاج أن تحليل وتصميم الوظائف يمثل أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين الأداء، ويجب التركيز عليه لضمان تصميم وظائف تتلاءم مع احتياجات المؤسسة وتطلعاتها، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مود إفنت.

جدول ١٨: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز على الاداء

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	11.772	.052	.612	التحفيز	.000 ^b	138.586	.501	.708 ^a	الاداء

أشارت النتائج في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين التحفيز والأداء ، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.708$ ، مما يعكس تأثيراً إيجابياً واضحاً للتحفيز على الأداء، كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن 50.1% من التغير في الأداء يمكن تفسيره من خلال التحفيز، مما يؤكد أهمية هذا البعد في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق النتائج المرجوة، من ناحية أخرى، أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أن قيمة F بلغت 138.586 مع مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن النموذج معنوي إحصائياً ويعكس تأثيراً حقيقياً للتحفيز على الأداء، بالإضافة إلى ذلك، جاءت معاملات الانحدار لصالح التحفيز، حيث بلغت قيمة المعامل (b) 0.612 مع خطأ معياري قدره 0.052، وقيمة t بلغت 11.772 ومستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن التحفيز له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء، وبشكل عام، يمكن الاستنتاج أن التحفيز يمثل أحد العوامل المحورية التي تسهم في تحسين الأداء، ويجب التركيز عليه من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية فعالة لتحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم، الاستثمار في سياسات تحفيزية واضحة ومتنوعة يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة واستدامة.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم اداء الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مود إفنت.

جدول ١٩: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الاداء

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	13.555	.049	.666	تقييم الاداء	.000 ^b	183.749	.571	.756 ^a	الاداء

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين تقييم الأداء والأداء العام. بلغ معامل الارتباط $R = 0.756$ ، مما يعكس تأثيراً كبيراً لتقييم الأداء على تحسين الأداء التنظيمي، كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن 57.1% من التغير في الأداء يمكن تفسيره من خلال تقييم الأداء، مما يؤكد أهمية هذا البعد كأداة أساسية لقياس وتطوير الكفاءات والنتائج، ومن ناحية أخرى، أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أن قيمة F بلغت 183.749 مع مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن النموذج معنوي إحصائياً ويعكس تأثيراً حقيقياً لتقييم الأداء على الأداء العام، بالإضافة إلى ذلك، جاءت معاملات الانحدار لصالح تقييم الأداء، حيث بلغت قيمة المعامل $b = 0.666$ مع خطأ معياري قدره 0.049، وقيمة t بلغت 13.555 ومستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن تقييم الأداء له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء.

وبشكل عام، يمكن الاستنتاج أن تقييم الأداء يعد أحد الركائز الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تطبيق نظام تقييم واضح وشفاف، يمكن تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر، والاستثمار في تحسين عمليات تقييم الأداء يمكن أن يكون له أثر مباشر وإيجابي على بيئة العمل والأداء العام.

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مشاركة العاملين في اتخاذ قرار على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مود إيفنت.

جدول ٢٠: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	12.528	.058	.725	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	.000 ^b	156.948	.532	.729 ^a	الاداء

كما اشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والأداء، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.729$ ، مما يعكس تأثيراً كبيراً لمشاركة العاملين على تحسين أداء العاملين بالشركة، كما أوضح معامل التحديد (R^2) أن 53.2% من التغير في الأداء يمكن تفسيره من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مما يؤكد أهمية هذا البعد في تعزيز الشفافية والانتماء الوظيفي.

من ناحية أخرى، أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أن قيمة F بلغت 156.948 مع مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن النموذج معنوي إحصائياً ويعكس تأثيراً حقيقياً لمشاركة العاملين على الأداء، بالإضافة إلى ذلك، جاءت معاملات الانحدار لصالح هذا البعد، حيث بلغت قيمة المعامل $b = 0.725$ مع خطأ معياري قدره 0.058، وقيمة t بلغت 12.528 ومستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن مشاركة العاملين لها تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء.

وبشكل عام، يمكن الاستنتاج أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تعد أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين الأداء، من خلال تعزيز ثقافة المشاركة وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار، يمكن زيادة شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية، التركيز على هذه السياسة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز بيئة عمل أكثر إيجابية واستدامة.

وبشكل عام، فللإجابة على الفرضية الرئيسية العامة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مود إيفنت.

جدول ٢١: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الاداء

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	18.644	.049	.918	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.000 ^b	347.604	.716	.846 ^a	الاداء

واظهرت النتائج إلى وجود علاقة موجبة وقوية جدًا بين إدارة الموارد البشرية والأداء ، وبلغ معامل الارتباط 0.846 (R) ، مما يعكس تأثيرًا كبيرًا لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء، كما أوضح معامل التحديد (R²) أن 71.6% من التغير في الأداء يمكن تفسيره من خلال إدارة الموارد البشرية، مما يؤكد الدور المحوري لهذا العامل في تحقيق كفاءة عالية ونتائج ملموسة، ومن ناحية أخرى، أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أن قيمة F بلغت 347.604 مع مستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى أن النموذج معنوي إحصائيًا ويعكس تأثيرًا حقيقيًا لإدارة الموارد البشرية على الأداء، بالإضافة إلى ذلك، جاءت معاملات الانحدار لصالح هذا البعد، حيث بلغت قيمة المعامل 0.918 (b) مع خطأ معياري قدره 0.049، وقيمة t بلغت 18.644 ومستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ومعنوي كبير على الأداء.

وبشكل عام، يمكن الاستنتاج أن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد الركائز الأساسية التي تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء، من خلال تحسين ممارسات الموارد البشرية مثل التخطيط، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء، يمكن تعزيز كفاءة الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر، والاستثمار في تطوير سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية يعد ضرورة لتحقيق بيئة عمل محفزة ومستدامة، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي.

نتائج الدراسة:

نتائج أبعاد إدارة الموارد البشرية:

المتوسط العام لإدارة الموارد البشرية (3.60)، والذي يدل على أن الشركة تتبع ممارسات جيدة في إدارة الموارد البشرية، ولكنها تحتاج إلى تحسينات في بعض الجوانب لتحقيق الكفاءة القصوى، ويظهر النتائج للأبعاد:

- المتوسط الكلي لبعد التخطيط (3.56)، مما يشير إلى أن التخطيط يتم بشكل مقبول ولكنه ليس كافياً لتحقيق الكفاءة القصوى الشركة تتبع ممارسات جيدة في التخطيط للموارد البشرية، ولكنها لا تزال بحاجة إلى تحسين استخدام أدوات التنبؤ وتحليل البيئة الخارجية.
- المتوسط الكلي التعيين والاستقطاب وصل إلى (3.68) يعكس وجود ممارسات جيدة ولكنها تحتاج إلى تعزيز التنوع والفعالية، وأن الشركة تعتمد على أساليب موضوعية مثل المقابلات والاختبارات غير المتحيزة، ولكن هناك ضعف في تنوع طرق الاختيار واستخدام اللجان.
- الشركة تعمل على تصميم برامج تدريبية بناءً على احتياجات العمل، ولكن هناك ضعف في الالتزام بتنفيذ التدريب بشكل منتظم، كذلك كان المتوسط الكلي للبعد (3.66) يشير إلى أن التدريب يساهم في تحسين الأداء ولكنه ليس شاملاً أو منتظماً بما فيه الكفاية.
- المتوسط الكلي لبعد تحليل وتصميم الوظائف (3.59) يعكس مرونة في تصميم الوظائف ولكن مع الحاجة إلى مزيد من التنظيم، كما أن الشركة تسعى لتحديث متطلبات الوظائف وإثراء العمل، ولكن هناك ضعف في استخدام معايير واضحة لتصميم الوظائف.
- المتوسط الكلي لبعد الحوافز (3.54) والذي يشير إلى أن سياسات الحوافز تحتاج إلى تعزيز وتنوع، وأن الحوافز المادية والمعنوية تُعتبر دافعاً قوياً للأداء، ولكن هناك ضعف في توفير حوافز كافية وإبلاغ الموظفين بأرائهم حول أدائهم.
- المتوسط الكلي لبعد التقييم (3.53) يعكس أهمية التقييم ولكنه يكشف عن الحاجة إلى تحسين نظامه الشركة تعتمد على تقييم الأداء كأداة لتحسين مستوى الموظفين، ولكن هناك ضعف في الشفافية وتوحيد المعايير.
- المتوسط الكلي لبعد المشاركة العاملين باتخاذ القرار (3.64) يعكس التزاماً بالمشاركة ولكنه يحتاج إلى تعزيز التنفيذ الفعلي الشركة تولي اهتماماً لآراء الموظفين وتسعى لتطبيق أفكارهم، ولكن هناك ضعف في تمثيل الموظفين بشكل رسمي ومنظم

نتائج متغير الأداء:

- المتوسط العام للأداء (٣.٦١) يشير إلى مستوى مقبول ولكنه يحتاج إلى تحسينات مستهدفة، حيث اظهر لموظفون استعدادًا جيدًا لتحمل المسؤوليات والتعامل مع الضغوط، ويحققون أهدافهم المالية ضمن حدود الميزانية، ومع ذلك، هناك ضعف في تنظيم العمل اليومي وكفاءة الأداء، بالإضافة إلى الحاجة إلى تعزيز الإبداع والمرونة.
- هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين بالشركة.

التوصيات:

١. تحسين تخطيط الموارد البشرية:
 - تعزيز استخدام أدوات التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
 - تكثيف تحليل البيئة الخارجية لضمان توافر الكفاءات المطلوبة.
٢. تطوير عمليات التوظيف والاستقطاب:
 - توسيع أساليب التوظيف واعتماد طرق مبتكرة لجذب المواهب.
 - تعزيز دور اللجان المتخصصة في اختيار الموظفين.
٣. تعزيز التدريب والتطوير:
 - وضع خطة تدريبية سنوية إلزامية لموظفي الشركة.
 - تطوير برامج تدريبية متخصصة وفقاً لاحتياجات العمل.
٤. تحسين تصميم وتحليل الوظائف:
 - وضع معايير واضحة لتصميم الوظائف وتحليلها.
 - مراجعة الأدوار الوظيفية لضمان توزيع عادل للمهام.
٥. تعزيز أنظمة الحوافز:
 - تقديم حوافز مالية ومعنوية متناسبة مع الأداء الفعلي للموظفين.
 - ضمان الشفافية في توزيع المكافآت.
٦. تطوير نظام تقييم الأداء:
 - تحسين أدوات التقييم وضوح المعايير المستخدمة.
 - تعزيز التواصل مع الموظفين حول أدائهم وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.
٧. زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:
 - تعزيز ثقافة المشاركة وإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار.
 - إنشاء لجان استشارية تمثل الموظفين في القرارات المهمة.

الاستنتاجات:

- يوجد تأثير قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء الموظفين.
- التخطيط الفعّال، التدريب المستمر، والتحفيز المناسب من أكثر العوامل المؤثرة إيجابياً على الأداء.
- هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل وضوح سياسات الحوافز، آليات التوظيف، وتصميم الوظائف.

الحلول والمقترحات:

- تطبيق أنظمة ذكاء اصطناعي في إدارة الموارد البشرية لتحليل الأداء والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
- إنشاء أكاديمية تدريب داخلية تقدم برامج تطوير مهني مستمرة.
- إطلاق مبادرة "موظف الشهر" لتعزيز التحفيز والتقدير داخل بيئة العمل.
- تحسين قنوات التواصل الداخلية لضمان تدفق المعلومات وتوضيح سياسات التقييم والمكافآت.
- تطبيق برامج مشاركة الموظفين مثل العصف الذهني والاقتراحات الجماعية لتحسين بيئة العمل.

قائمة المراجع

المراجع

- ابو شيخة، نادر احمد , ٢٠٠٠, إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للتوزيع والنشر.
- أمانى يوسف أحمد سلمان .(2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين (Doctoral dissertation, Al-Quds University).
- باري كشواي ٢٠٠٣ إدارة الموارد البشرية دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، ص ٤٠.
- الجعبري، & علي محمد امين. (٢٠٢١). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل.
- جودة، محفوظ احمد ٢٠١٠ إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص ٩٩.
- خالد عبد الله الميراني الغامدي ٢٠١١ دور الكريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة بوزارة الشؤون الاجتماعية مكتب الضمان الاجتماعي بمنطقة المملكة العربية السعودية.
- خطيب، رداح، الخطيب، احمد, ٢٠٠٦، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، اربد، الأردن.
- رباعية، علي, ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زويلف، مهدي, ٢٠٠٠، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- سالم، مؤيد سعيد ٢٠٠٩. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، ص ١٠٥
- السراحنة، & صلاح الدين سعدي. (٢٠٢٣). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي: دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية.
- سعد قرمش زهرة .(2016). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين (Doctoral dissertation, جامعة باجي مختار سيدي عاشور-عنانة).
- سليمان، حنفي محمود ١٩٧٥ السلوك التنظيمي والأداء، الاسكندرية، دار الجامعات المصرية.
- سهيلة محمد عباس ٢٠٠٣ إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية ٢٠٠٦، ص ٥٧

شنطي، محمود عبد الرحمن، ٢٠٠٦، إثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة العربية الإسلامية بغزة.

شنواني، صلاح، ٢٠٠١، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بلا ناشر (مؤسسة شباب الجامعة) صالح، محمد (٢٠٠٤م) إدارة الموارد البشرية. ص ١٣٧ الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

صلاح الدين حسين الهيني وزيادة يوسف المعشر ٢٠٠١. تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا (دراسة لآتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، جامعة مؤتة المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة دمشق المجلد ٢٠ العدد الأول ٢٠٠٤.

طخيس، ابراهيم عبد الله، (٢٠٠١م الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر الرياض - المملكة العربية السعودية.

عبد الله بن عبد العزيز ٢٠٠٩، الرياض اليومية الصادرة عن مؤسسة اليمامة الصحفية. العدد ١٤٩٥٣

العزاوي نجم عبد الله عباس حسين جواد ٢٠١٠، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الطبعة العربية، عمان، الأردن.

عطية صالح سعد هزاوي. (٢٠٢٣). أثر جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الليبية. *المجلة الليبية العالمية*، (69)

عطية، ماجدة ٢٠٠٣، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

علاء محمد محمود الغراير. (٢٠٢٢). أثر جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدوران الوظيفي في مديرية تربية لواء دير علا. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية* -609 ، (1)3 ، 618.

عبيود، & الزيتوني. *دور ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء العمالي* (Doctoral dissertation, Université de Blida 2-Lounici Ali).

عيسات، & منوبة. *أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في إعادة تأهيل المورد البشري وتحسين الأداء الوظيفي" دراسة حالة مديرية التربية لولاية ورقلة*. (Doctoral dissertation).

فاهم عزيز مجيد، & علي عبد الحسن عباس. (٢٠١٩). تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق نظام ادارة الأداء الفعال. *Warith Scientific Journal*, 1(1), 151-166.

قاسم ضرار ١٩٨١ التخطيط وإدارة القوى العاملة (مدخل) مذكرة تدريبية.

قلعي، كمنور، & أميرة شيماء. (2023). *استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين* (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

لطيفه زيد الفهيد. (٢٠٢٤). دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بمعهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا (دراسة وصفية تحليلية). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 331-351, 5(5),

محمد عبد الباري مبرو، ع.، & عاطف. (٢٠١٧). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 345-394, 47(4),

محمد مرعي موزر إرشادي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.

مسعودي، رشيدة. (٢٠١٦). مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

مقال خلف الله جبارة الله ٢٠١٥ التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط. دراسة حالة شركة سودايت جامعة الرباط الوطني.

منصور بن عبد العزيز المعشوق، ٢٠١١، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام الرياض، ص (٢١١، ٢١٠)

نور الغريباي، & أ. م. د محمود الدليمي. (٢٠٢٠). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقي بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي جامعة واسط *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 12(38), 40-69.

هاشم زكي محمود (١٩٩٤) إدارة الموارد البشرية ذات السلاسل، الكويت

يافي رنده الزهري، ٢٠٠٠، بحث عن التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول.

رابط الاستبيان الخاص بالدراسة <https://forms.gle/nLz6CXNaMGnrU4TaA>

المراجع بالإنجليزية

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*.
- Mercy Gacheri Munjuri, 2011, The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya, The Catholic University of Eastern Africa, International Journal of Business Administration Vol. 2, No. 4; November 2011
- Miss Hafsa Shaukat, Miss Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor, 2015, Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan, Middle-East Journal of Scientific Research 23 (2): 329–338, 2015 ISSN 1990–9233
- Mst. Momena Akhter; Md. Nur-E-Alam Siddique, 2013, HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh Global Disclosure of Economics and Business, Volume 2, No 2 (2013) ISSN 2305–9168
- Naser L. Saifl* Khaled S. Sartawi, 2013, Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of Jordanian Hospitals, Philadelphia University, European Employees: Journal of Business and Management, Vol.5, No.22, 2013
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*.

Sweetland, S. R. (1996). Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry. *Review of Educational Research*.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision-Making. *University of Pittsburgh Press*.

Abstract

This study aims to analyze the impact of modern human resource management practices on employee performance at Mood Event Company. This study assesses the extent to which planning, recruitment, training, job analysis and design, motivation, performance evaluation, and employee participation in decision-making affect employee efficiency and performance. The study relied on a quantitative approach using a questionnaire as a tool to collect data from a sample of 140 employees from various job levels within the company. Several statistical tests were applied, such as Cronbach's alpha to measure the reliability of the tool, and correlation analysis and simple linear regression to test hypotheses. The results demonstrated a strong positive impact of modern human resource management on employee performance, with the overall correlation coefficient between human resource practices and performance reaching (0.846) at a statistical significance level of (0.000). The results also showed that the practices with the greatest impact on performance were planning ($R = 0.767$), performance evaluation ($R = 0.756$), and employee participation in decision-making ($R = 0.729$), reflecting the vital role these factors play in improving employee efficiency and achieving organizational goals. The study recommended developing human resource planning policies, enhancing recruitment mechanisms by adopting modern recruitment methods, increasing investment in ongoing training, and improving incentive systems to ensure improved performance. The study also emphasized the importance of employee participation in decision-making processes to enhance their sense of belonging and boost productivity. This study highlights the importance of adopting modern human resource management practices as a key factor in achieving organizational excellence and improving job performance in dynamic work environments.

Keywords: human resource management, job performance, planning, recruitment, training, motivation, performance evaluation, employee engagement, Mood Event Company.

Midocean University

College of Management

Master\ Human Resource Management



Title in English

**The Impact of Modern Human Resource Management
Practices on Employee Job Performance: A Case Study
at Mood Event Company**

Prepared by:

Arej Hamoud Hajjad Al Zahrani

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2025