

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين  
في أرامكو السعودية

في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض

اسم الطالب :

حسين محمد عثمان الصومالي

2021205061

1- مشروع تخرج

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024

### شكر وتقدير

الشكر لله أولاً واخيراً وأبداً والذي لولا فضله وعونه ما كان لهذا أن يكون

الشكر الموصول للدكتورة منى مصطفى العشري على جهودها العظيم وصبرها معنا في اتمام هذي الرسالة.

وفي ختام رحلتي مع بكالوريوس إدارة المشاريع وجب على شكر طاقم جامعة ميدأوشن من دكاترة وإداريين على ما قدموه.

### إهداء

إلى كل من سعى لنجاحي، أهدي هذا البحث امتناناً وتقديراً لجهودكم

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة أرامكو السعودية، وهي إحدى الشركات الرائدة في قطاع الطاقة. حيث أن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على كفاءة وفعالية موظفيها، لذا فإن فهم العوامل التي تؤثر على أدائهم يعد أمراً بالغ الأهمية.

تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة لعينة من موظفي أرامكو السعودية. تم تصميم الاستبيان لتغطية مختلف جوانب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين. تم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية متخصصة للكشف عن العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة وأداء الموظفين في أرامكو السعودية. حيث أشارت النتائج إلى أن العوامل مثل التدريب والتطوير، والتقدير والاعتراف بالأداء، والفرص الوظيفية، تلعب دوراً هاماً في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. كما أظهرت الدراسة أن وجود بيئة عمل إيجابية داعمة يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي يؤثر إيجاباً على أدائهم.

## قائمة المحتويات

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| 7  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... |
| 7  | 1. المقدمة .....                        |
| 7  | 2. مشكلة البحث .....                    |
| 8  | 1.2 الفجوة النظرية .....                |
| 8  | 2.2 الفجوة العملية .....                |
| 8  | 3. أهمية البحث .....                    |
| 9  | 3.1 الأهمية النظرية .....               |
| 9  | 3.2 الأهمية العملية .....               |
| 9  | 4. أسئلة البحث .....                    |
| 10 | 5. أهداف البحث .....                    |
| 10 | 6. فرضية البحث .....                    |
| 11 | 7. دراسة حالة لشركة أرامكو .....        |
| 12 | 8. منهجية البحث .....                   |
| 13 | 9. بصلة المشروع .....                   |
| 13 | 10. هيكل المشروع المقترح .....          |
| -  |                                         |

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| 16 | 11. المبحث الثاني: الدراسات الأدبية السابقة ..... |
| 17 | 12. 3.1 المقدمة .....                             |
| 23 | 13. 2.2 المتغير الأول: .....                      |
| 24 | 14. 2.3 المتغير الثاني: .....                     |
| 25 | 15. 2.4 المتغير الثالث: .....                     |
| 29 | 16. 2.5 المتغير الرابع: .....                     |
| 30 | 17. 2.6 العلاقة بين المتغيرات الأربعة .....       |
| 32 | 18. 2.7 الخاتمة .....                             |
| 34 | اثحبلا تيجهنم :ثلاثلا لصفلا .....                 |
| 40 | يجئاتنلاو يئاصدلا ليلحتلا :عبارلا لصفلا .....     |
| 69 | لصفلا الخامس: القيود والتوصيات والاستنتاجات ..... |
| 71 | الملاحق .....                                     |
| 78 | المراجع .....                                     |

## فهرس الجداول والاشكال

| الشكل                | رقم الصفحة |
|----------------------|------------|
| شكل رقم (1)          | 10         |
| شكل (3) بصلة البحث   | 34         |
| شكل (2) هيكل المشروع | 12         |
| جدول رقم 1           | 15         |

## الفصل الأول:

### الإطار العام للدراسة

#### 1. مقدمة:

تلعب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تشكيل أداء وإنتاجية الموظفين داخل المنظمات. ويعد موضوع إدارة الموارد البشرية من الموضوعات الهامة التي تعد محور إدارة العمل من خلال الاختيار والتعيين والتوظيف والتقييم والترقيات. وتعتبر الموارد البشرية من المجالات التي شهدت تطوراً كبيراً في الوقت الراهن نظراً لأهميتها في نجاح المنظمة (الغامدي، 2022).

وينطبق هذا بشكل خاص على الشركات العالمية مثل أرامكو السعودية، حيث تعد الإدارة الفعالة لرأس المال البشري ضرورية للنجاح المستدام. يمكن أن يؤثر إدخال ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل كبير على سلوك الموظف وتحفيزه وأدائه العام. في سياق أرامكو السعودية، وهي شركة طاقة متعددة الجنسيات، يعد فهم تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين أمراً بالغ الأهمية لتعزيز الفعالية التنظيمية. يتعمق هذا البحث في تعقيدات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أرامكو السعودية ويستكشف تأثيرها على أداء الموظفين.

وفي قطاع الطاقة الديناميكي والتنافسي، تواجه أرامكو السعودية تحديات فريدة في جذب القوى العاملة ذات المهارات العالية والاحتفاظ بها وتطويرها. باعتبارها شركة نفط وغاز مملوكة للدولة، يجب أن تتماشى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع أهداف الشركة الشاملة وقيمها والسياق الثقافي المتنوع في المملكة العربية السعودية. إن إدخال ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة لا يؤثر فقط على الأداء الفردي للموظفين ولكنه يساهم أيضاً في الثقافة التنظيمية الشاملة وفعاليتها.

وفي هذا السياق، يصبح التزام أرامكو السعودية بتعزيز بيئة عمل إيجابية، وتعزيز تطوير الموظفين، ومواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية أمراً بالغ الأهمية.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الطرق المتعددة الأوجه التي تؤثر بها هذه الاستراتيجيات على أداء الموظفين، ودراسة ممارسات الشركة في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإشراك الموظفين لتوفير فهم شامل من الموضوع.

إن الغرض من هذا البحث سوف يكشف الاستراتيجيات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في شركة أرامكو وكيف يؤثر ذلك على أداء الموظفين.

#### 2. مشكلة البحث:

يحدد البحث مشكلة هامة تستدعي التحقيق وهو كيف تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تستخدمها أرامكو السعودية على أداء موظفيها. ينشأ هذا التساؤل من الاعتراف المتزايد بأن الموظفين هم أحد الأصول القيمة في مشهد الأعمال المعاصر. إن التحديات والفرص المحددة في قطاع الطاقة إلى جانب السياق الثقافي الفريد للمملكة العربية السعودية والتي تجعل من الضروري فهم كيفية تصميم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز أداء الموظفين في أرامكو السعودية. إن معالجة هذه المشكلة أمر

ضروري ليس فقط لتحسين المنظمة ولكن أيضا للمساهمة في الفهم الأوسع لممارسات إدارة الموارد البشرية في صناعة الطاقة العالمية.

ما هو أثر استخدام استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة على أداء الموظفين في شركة أرامكو؟

## 2.1 الفجوة النظرية

تكمن الفجوة النظرية التي تناولها هذا البحث في العمق المحدود للأدبيات الموجودة التي تستكشف على وجه التحديد العلاقة المعقدة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في سياق الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع الطاقة، مع التركيز على أرامكو السعودية. في حين أن هناك مجموعة كبيرة من الأبحاث حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء. إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تبحث في الفروق الدقيقة في هذا الارتباط ضمن الثقافة التنظيمية الفريدة وبيئة التشغيل في أرامكو السعودية. يسعى هذا البحث إلى المساهمة في المشهد النظري من خلال توفير فهم أكثر دقة وسياقاً للآليات التي من خلالها تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في هذه الصناعة المحددة والإعداد التنظيمي.

## 2.2 الفجوة العملية

وعلى المستوى العملي، يهدف البحث إلى معالجة الفجوة بين الرؤى النظرية والتوصيات القابلة للتنفيذ فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية في أرامكو السعودية. في حين أن الأطر النظرية ضرورية لفهم المبادئ الأساسية، فإن التطبيق العملي لهذه النظريات في البيئة الديناميكية والمعقدة لشركة طاقة متعددة الجنسيات يتطلب نهجاً مخصصاً. وتهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة من خلال تقديم رؤى وتوصيات عملية يمكن لأرامكو السعودية تنفيذها مباشرة لتعزيز فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لديها، وبالتالي تحسين أداء الموظفين. ومن خلال تقديم إرشادات قائمة على الأدلة ومركزة على السياق الفريد للشركة، يهدف هذا البحث إلى المساهمة ليس فقط في المناقشات الأكاديمية ولكن أيضاً في النجاح العملي والاستدامة لشركة أرامكو السعودية في مشهد الطاقة العالمي.

## 3. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في قدرته على إثراء ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل أرامكو السعودية وغيرها من الشركات متعددة الجنسيات التي تواجه تحديات مماثلة. من خلال الكشف عن تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين ، يمكن للنتائج توجيه القادة التنظيميين ومتخصصي الموارد البشرية في تحسين مناهجهم. علاوة على ذلك، يحمل البحث أهمية للباحثين والممارسين المهتمين بإدارة الموارد البشرية عبر الثقافات، حيث يستكشف تطبيق هذه الاستراتيجيات في البيئة الثقافية والتجارية المميزة لقطاع الطاقة في المملكة العربية السعودية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في رؤى قيمة تتجاوز السياق المحدد لأرامكو السعودية، مما يجعلها ذات صلة بجمهور أوسع مهتم بإدارة الموارد البشرية.

### 3.1 الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في قدرته على تعزيز فهم التفاعل المعقد بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين ضمن السياق المعقد لشركة طاقة متعددة الجنسيات مثل أرامكو السعودية. يتميز قطاع الطاقة بتحدياته المتميزة، بما في ذلك التقدم التكنولوجي السريع والتأثيرات الجيوسياسية والمشهد المتغير باستمرار للطلب العالمي على الطاقة. غالبًا ما تفتقر الأطر النظرية الحالية إلى التفاصيل المطلوبة لفهم الفروق الدقيقة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مثل هذه الصناعة الديناميكية.

يسعى هذا البحث إلى المساهمة في العمق النظري من خلال دراسة كيفية تعامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أرامكو السعودية مع هذه التحديات، وتشكيل سلوك الموظفين وتحفيزهم وأدائهم. ومن خلال معالجة هذه الفجوة النظرية، تهدف الدراسة إلى تحسين فهمنا الأوسع لإدارة الموارد البشرية في قطاع الطاقة، وتقديم رؤى يمكن تطبيقها ليس فقط على أرامكو السعودية ولكن أيضًا على الشركات متعددة الجنسيات المماثلة التي تواجه تعقيدات مماثلة.

### 3.2 الأهمية العملية

يحمل هذا البحث أهمية عملية كبيرة لشركة أرامكو السعودية وغيرها من المنظمات العاملة في سياقات مماثلة. وباعتبارها حجر الزاوية في اقتصاد المملكة العربية السعودية، فإن نجاح أرامكو السعودية المستدام يعتمد على الإدارة الفعالة لرأس مالها البشري. ومن خلال الخوض في التطبيق العملي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل الشركة، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات قابلة للتنفيذ تتوافق مع أهداف المنظمة والمشهد الثقافي والاقتصادي الفريد للمملكة العربية السعودية. ومن المتوقع أن تزود هذه

النتائج قيادة أرامكو السعودية وممارسي الموارد البشرية بروى قائمة على الأدلة لتحسين استراتيجياتهم في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإشراك الموظفين. علاوة على ذلك، فإن التوصيات العملية الناشئة عن هذا البحث قد تكون بمثابة معيار للشركات متعددة الجنسيات الأخرى في قطاع الطاقة، حيث تقدم دروسًا قابلة للنقل حول تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز أداء الموظفين والفعالية التنظيمية. وفي جوهر الأمر، تمتد الآثار العملية لهذا البحث إلى ما هو أبعد من حالة أرامكو السعودية المحددة، مما يساهم في خطاب أوسع حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة في الصناعات العالمية المعقدة.

#### أسئلة البحث:

لمعالجة مشكلة البحث بشكل منهجي، توجه العديد من الأسئلة الرئيسية لتحقيق. تتضمن هذه الأسئلة:

1. كيف تتوافق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أرامكو السعودية مع الأهداف التنظيمية والسياسات الثقافية؟
2. ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية المحددة التي تنفذها أرامكو السعودية لتحسين أداء الموظفين؟
3. ما هو التأثير المتصور لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين ورضاهم والأداء العام؟

4. كيف ينظر الموظفون إلى دور إدارة الموارد البشرية في تشكيل تطورهم المهني في أرامكو السعودية؟

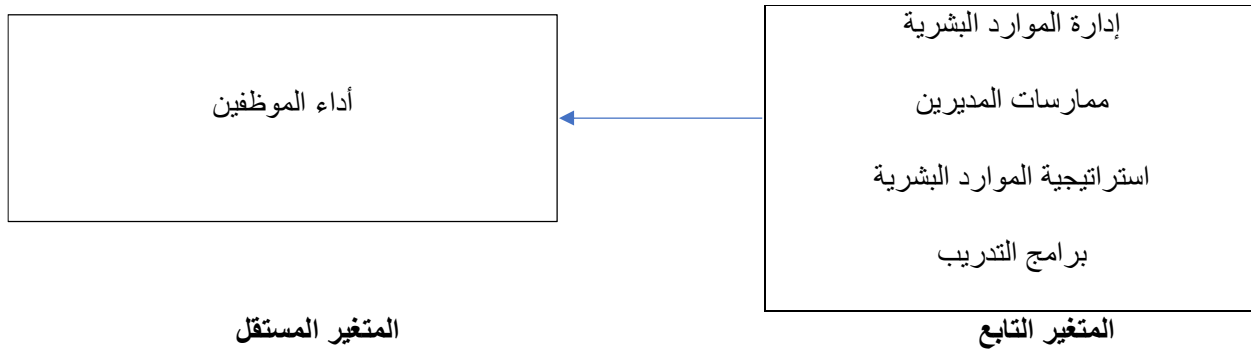
تم تصميم هذه الأسئلة لتوفير فهم شامل للتفاعل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين ضمن السياق التنظيمي والثقافي الفريد لأرامكو السعودية.

## 5. أهداف البحث:

بناء على أسئلة البحث ، فإن الأهداف الشاملة لهذه الدراسة هي:

1. تحليل مواءمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أرامكو السعودية مع أهداف المنظمة والفروق الثقافية الدقيقة.
  2. تحديد وفحص ممارسات إدارة الموارد البشرية المحددة التي تنفذها أرامكو السعودية لتعزيز أداء الموظفين.
  3. تقييم التأثير المتصور لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين ورضاهم والأداء العام.
  4. استكشاف وجهات نظر الموظفين حول دور إدارة الموارد البشرية في تشكيل تطورهم المهني في أرامكو السعودية.
- وتوجه هذه الأهداف عملية البحث، وتوفر إطاراً منظماً للتحقيق في العلاقة المعقدة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في أرامكو السعودية.

## 6. فرضية البحث:



شكل رقم (1) : فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسية H1:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.

### الفرضية الفرعية الأولى Ha:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المديرين وأداء الموظفين.

### الفرضية الفرعية الثانية Hb:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الموظفين.

### الفرضية الفرعية الثانية Hc:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لبرامج التدريب على أداء الموظفين.

## 8. دراسة حالة لشركة أرامكو

تعتبر أرامكو السعودية، والمعروفة رسميًا باسم شركة الزيت العربية السعودية، واحدة من أكبر شركات الطاقة وأكثرها تأثيرًا في العالم. تأسست في عام 1933 باسم شركة كاليفورنيا العربية ستاندرد أوليل، وكانت عبارة عن تعاون بين شركة ستاندرد أوليل أوف

كاليفورنيا (شيفرون الآن) وحكومة المملكة العربية السعودية. وقد أرست هذه الاتفاقية التاريخية الأساس لاستكشاف واستخراج الموارد النفطية في المملكة العربية السعودية، وهي خطوة من شأنها أن تغير المشهد الاقتصادي في المنطقة والعالم بشكل كبير.

تميزت السنوات الأولى لشركة أرامكو السعودية باكتشافات مهمة لاحتياطيات النفط، بما في ذلك حقل الغوار الضخم، والذي يظل أكبر حقل نفط تقليدي على مستوى العالم. على مر العقود، خضعت الشركة لعدة تحولات، حيث انتقلت من الشراكة مع شركات النفط العالمية إلى التأميم الكامل في عام 1980. واستحوذت الحكومة السعودية على الملكية الكاملة لشركة أرامكو السعودية، مما

عزز مكانة الشركة كحارس للثروة النفطية الهائلة في المملكة. وقد سمح هذا التحول المحوري للشركة بالعمل كمؤسسة متكاملة للنفط والغاز، تسيطر على جميع جوانب الصناعة، من الاستكشاف والاستخراج إلى التكرير والتوزيع.

لعبت أرامكو السعودية دورًا حاسمًا في تشكيل التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث ساهمت بشكل كبير في ازدهار البلاد. إن التزام الشركة بالابتكار التكنولوجي والتميز التشغيلي والممارسات المستدامة مكنها من الحفاظ على مكانتها الرائدة في سوق الطاقة العالمية. بفضل شبكة واسعة من منشآت النفط والغاز، وبرنامج استكشاف قوي، وتركيز ثابت على الإدارة المسؤولة للموارد، تواصل أرامكو السعودية دورها كلاعب رئيسي في تلبية الطلب العالمي على الطاقة وفي الوقت نفسه دفع النمو الاقتصادي في المملكة. إن تاريخ أرامكو السعودية ليس مجرد سرد لإنجازات الشركة، بل هو سرد للتطور المتشابك لشركة الطاقة العملاقة والأمة التي تخدمها، مما يعكس التأثير الأوسع لصناعة النفط على الجغرافيا السياسية العالمية والديناميكيات الاقتصادية.

## 10. هيكل المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة



شكل (2) هيكل المشروع

## الفصل الثاني: الدراسات الأدبية السابقة

### المقدمة:

يعد البحث العلمي بمثابة حجر الأساس للمعرفة الإنسانية والتقدم، حيث يوفر تحقيقات منهجية ومنهجية في أسرار العالم الطبيعي. يهدف البحث العلمي في جوهره إلى توسيع فهمنا وحل المشكلات والابتكار في مختلف المجالات، بدءًا من علم الأحياء والفيزياء إلى علم النفس وعلم الاجتماع. وهو يجسد نهجًا منضبطًا، مع التركيز على الموضوعية، والتكرار، والتطبيق الصارم للمنهج العلمي. ومن خلال التجريب والملاحظة والتحليل، يسعى الباحثون إلى كشف الحقائق وتحدي الافتراضات والمساهمة في التقدم الجماعي للمجتمع.

يشكل المنهج العلمي الإطار الأساسي للبحث العلمي، حيث يوجه الباحثين من خلال سلسلة من الخطوات المنهجية لصياغة الفرضيات وإجراء التجارب واستخلاص النتائج. يبدأ هذا النهج المنظم بالملاحظة والتساؤل، حيث يحدد الباحثون الظواهر أو المشكلات التي تستحق التحقيق. ومن هنا، يتم صياغة الفرضيات، واقتراح تفسيرات أو تنبؤات محتملة يمكن اختبارها من خلال التجربة. تم تصميم هذه التجارب لجمع الأدلة التجريبية، وغالبًا ما تستخدم شروطًا خاضعة للرقابة لعزل المتغيرات وتقليل التحيزات. ومن خلال المراقبة والتحليل الدقيق للبيانات الناتجة، يقوم الباحثون بتقييم صحة فرضياتهم، وصقلها أو التخلص منها بناءً على الأدلة التي تم جمعها.

من الأمور الحاسمة لنزاهة البحث العلمي مراجعة النظراء، وهي عملية يقوم من خلالها الخبراء في المجال ذي الصلة بتقييم جودة وصحة وأهمية نتائج البحوث قبل نشرها في المجلات الأكاديمية أو تقديمها في المؤتمرات. تعتبر مراجعة النظراء بمثابة آلية حيوية لمراقبة الجودة، مما يضمن أن الأبحاث تلبى المعايير الصارمة للبحث العلمي وتستحق النشر على المجتمع العلمي الأوسع. من خلال إخضاع البحث للتدقيق من قبل النظراء، تساعد عملية مراجعة النظراء على تحديد العيوب أو الأخطاء أو التحيزات التي ربما تم تجاهلها من قبل الباحثين أنفسهم. علاوة على ذلك، فإنه يعزز ردود الفعل البناءة والحوار بين العلماء، مما يؤدي إلى مزيد من التحسين والتحسين لمنهجيات البحث واستنتاجاته. في نهاية المطاف، تشكل الأبحاث الخاضعة لمراجعة النظراء الأساس الذي تبنى عليه الدراسات اللاحقة، مما يساهم في التقدم التراكمي للمعرفة في مجال معين.

يلعب قسم مراجعة الأدبيات في ورقة البحث العلمي دورًا محوريًا في تشكيل اتجاه الدراسة ونطاقها وعمقها. وهو بمثابة مسح شامل للأدبيات والأبحاث الموجودة ذات الصلة بالموضوع المطروح، وتوفير السياق، وتحديد الثغرات، ووضع الأساس الذي تبنى عليه الدراسة. من خلال مراجعة منهجية للعمل السابق، يكتسب الباحثون رؤى قيمة حول الوضع الحالي للمعرفة والنظريات والمنهجيات

والنتائج الرئيسية في مجال تخصصهم. لا تُعلم هذه العملية تصميم الدراسة وأهدافها فحسب، بل تساعد أيضًا في تحديد مساهمتها ضمن الخطاب الأكاديمي الأوسع.

إحدى الوظائف الأساسية لمراجعة الأدبيات هي تحديد الثغرات أو الأسئلة التي لم يتم حلها في مجموعة المعرفة الحالية. من خلال تجميع وتحليل الأبحاث السابقة، يمكن للباحثين تحديد المجالات التي تتطلب مزيدًا من التحقيق أو حيث تشير النتائج المتضاربة إلى

الحاجة إلى التوضيح. إن عملية تحليل الفجوات هذه لا توجه صياغة أسئلة البحث فحسب، بل تساعد أيضًا على ضمان أن تكون أهداف الدراسة ذات صلة وذات مغزى في سياق الخطاب العلمي الحالي. بالإضافة إلى ذلك، من خلال تحديد الثغرات، يساهم الباحثون في تقدم المعرفة من خلال توجيه الاهتمام إلى المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف وربما الكشف عن طرق جديدة للتحقيق.

علاوة على ذلك، توفر مراجعة الأدبيات للباحثين فهمًا نقديًا للأطر النظرية والمنهجيات والأساليب المستخدمة في الدراسات السابقة. من خلال دراسة نقاط القوة والقيود في البحوث الحالية، يمكن للباحثين اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تصميم الدراسة الخاصة بهم، والمنهجية، والتقنيات التحليلية. وهذا يسمح لهم بالبناء على النجاحات التي حققوها في العمل السابق مع معالجة أي أوجه قصور أو قضايا منهجية تم تحديدها. بالإضافة إلى ذلك، من خلال وضع دراستهم ضمن السياق الأوسع للأدبيات الموجودة، يُظهر الباحثون أهمية عملهم ويؤسسون المصداقية داخل مجتمعهم الأكاديمي. بشكل عام، تعد مراجعة الأدبيات بمثابة عنصر حيوي في البحث العلمي، حيث تقوم بإبلاغ وتشكيل عملية البحث بأكملها بدءًا من وضع المفاهيم وحتى تفسير النتائج.

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

عمليات نظم إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على أداء المنظمات ورفاهية الأفراد، إذ يتأثر مستوى أداء المنظمات وجودتها بشكل مباشر بجودة هذه العمليات الأساسية في إطارها الداخلي. فعمليات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في تحقيق أهداف المنظمات، حيث تساهم في توجيه الطاقات البشرية نحو الأهداف المؤسسية وتحفيزها لتحقيق الأداء الممتاز. ومن جهة أخرى، فإن جودة حياة الأفراد داخل المنظمة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بكيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية، حيث تؤثر هذه العمليات على جو المنظمة وروح العمل والرضا الوظيفي للموظفين.

ومع تنوع الطبيعة الإدارية والثقافية للمنظمات، فإن تأثير عمليات نظم إدارة الموارد البشرية يختلف من منظمة إلى أخرى وفقًا للتحديات والاحتياجات الخاصة بها. فالاهتمام بعمليات نظم الموارد البشرية يعكس بشكل مباشر على استراتيجية ونجاح المنظمة، إذ تمثل هذه العمليات الركيزة الأساسية التي تساهم في تحقيق التميز التنافسي وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة، أصبح من الضروري تبني رؤية جديدة تجاه عمليات نظم إدارة الموارد البشرية، حيث لم تعد تُنظر إليها فقط على أنها سلسلة من الإجراءات التنفيذية، بل أصبحت تُنظر إليها كوظيفة استراتيجية متكاملة تعتبر المورد البشري الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها وتحقيق رؤيتها المستقبلية.

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية (HRM) بأنها النهج الاستراتيجي والمنهجي لإدارة الأصول الأكثر قيمة للمنظمة: شعبها. على مر السنين، تطور مجال إدارة الموارد البشرية بشكل ملحوظ، حيث انتقل من وظيفة إدارية تقليدية تهتم في المقام الأول بمهام مثل التوظيف وكشوف المرتبات والامتثال إلى دور أكثر استراتيجية يركز على تعظيم إمكانات الموظفين ومواءمة جهودهم مع أهداف المنظمة. والأهداف. ويعكس هذا التحول الاعتراف بأن الإدارة الفعالة للموارد البشرية أمر ضروري للنجاح التنظيمي والميزة التنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة اليوم.

يمكن إرجاع تطور إدارة الموارد البشرية إلى أوائل القرن العشرين، مع ظهور إدارة شؤون الموظفين كنظام متميز يهدف إلى تلبية احتياجات المنظمات الصناعية. في البداية، كانت إدارة شؤون الموظفين مهتمة إلى حد كبير بالحفاظ على علاقات العمل، وضمان الامتثال لقوانين العمل، والإشراف على مبادرات رعاية الموظفين. ومع ذلك، عندما أصبحت المنظمات أكثر تعقيدًا وعولمة، توسع نطاق إدارة الموارد البشرية ليشمل نطاقًا أوسع من الوظائف، بما في ذلك اكتساب المواهب، وإدارة الأداء، والتدريب والتطوير، وتخطيط التعاقب. ويعكس هذا التطور الاعتراف المتزايد بالأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري في دفع الأداء التنظيمي والابتكار.

تشمل إدارة الموارد البشرية عدة أبعاد تساهم بشكل جماعي في فعاليتها في إدارة الأفراد داخل المنظمات. تشمل هذه الأبعاد التوظيف، الذي يتضمن جذب واختيار والاحتفاظ بالأفراد المؤهلين لشغل الأدوار التنظيمية؛ إدارة الأداء، والتي تركز على تحديد توقعات واضحة، وتقديم الملاحظات، ومكافأة الأداء العالي؛ التدريب والتطوير، الذي يهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية؛ التعويضات والمزايا، التي تسعى إلى توفير مكافآت تنافسية وعادلة لمساهمات الموظفين؛ وعلاقات الموظفين، والتي تتضمن تعزيز بيئة عمل إيجابية ومعالجة قضايا مثل حل النزاعات وإشراك الموظفين. ومن خلال إدارة هذه الأبعاد بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحسين أداء وإنتاجية القوى العاملة لديها مع تعزيز رضا الموظفين ورفاهيتهم أيضًا.

| ت  | نوع الخاصية         | خصائص المنظمات المعاصرة      |
|----|---------------------|------------------------------|
| 1  | التنظيم             | لا مركزي                     |
| 2  | الشكل               | هيكل تنظيمي مسطح             |
| 3  | نطاق الإشراف        | مدى واسع من الإشراف          |
| 4  | التكيف              | هيكل مرن                     |
| 5  | المهمة (مفهوم)      | منظمة مبتكرة                 |
| 6  | الهيكل التنظيمي     | الهيكل العضوي (التكيفي)      |
| 7  | الاتصالات (التفويض) | العمل الجماعي                |
| 8  | العلاقات            | احترام العاملين              |
| 9  | العمليات            | إدارة العمليات               |
| 10 | الثقافة             | وجود ثقافة مؤسسية            |
| 11 | التخيرات            | الاستعداد للتخيرات التنظيمية |

جدول رقم (1) خصائص المنظمات المعاصرة

## المبحث الثاني: ممارسات المديرين

وصف (صالح، 2004) دور المدير الرئيسي في تحقيق الكفاءة للموظفين وتنظيم العلاقات معهم. يُشير إلى أن مسؤوليات المدراء تشمل العمل الشامل مع الموظفين، والعمل على تحسين أدائهم وتطويرهم، وتعزيز روح الفريق والتفاعل بينهم.

وتُشير دراسة (سموعي، 2012) إلى أن ممارسات المدراء تتمثل في توليهم المسؤولية عن إدارة أعمال المنظمة واتخاذ القرارات الرئيسية، بالإضافة إلى الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر وتعزيز أداء الفريق.

بشكل عام، يُمكن تلخيص دور المدير الرئيسي في ضمان الكفاءة والاستمرارية للمؤسسة من خلال تحسين أداء الموظفين، وتطوير العمليات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

تتجلى أهمية ممارسات المدراء في كونها تطبيقاً للعمليات المتكاملة التي تتعلق بتخطيط العمليات الإدارية وإدارتها، وتنسيق العاملين بأسلوب فعال لاستثمار خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم في اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة، بناءً على تقييم مستمر لأدائهم المبني على الكفاءة. وذلك في جو من التعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية.

تنظيم مجموعات الأفراد العاملين للعمل معاً بشكل مستمر يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل واضح ومحدد، مما يعزز إنتاجيتها ويحفز الطلب على منتجاتها وخدماتها. وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء والتسويق لها يعزز الريادة والنجاح في السوق. في النهاية، يتجلى دور المديرين في الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال تنظيم وإدارة العمليات والموارد بشكل فعال وفعالية.

تشمل الممارسات الإدارية الاستراتيجية والإجراءات والسلوكيات التي يستخدمها المديرون لقيادة وتنسيق ومراقبة أنشطة الأفراد والفرق داخل المنظمة بشكل فعال. وتسترشد هذه الممارسات بمبادئ نظرية الإدارة وتسترشد بالسياق التنظيمي الأوسع، بما في ذلك أهدافها وثقافتها وبيئتها الخارجية. يمكن إرجاع تطور الممارسات الإدارية إلى النظريات المبكرة للإدارة، مثل الإدارة العلمية والتنظيم الإداري، والتي أرسى الأساس لفهم مبادئ تنظيم وتخطيط وتنسيق ومراقبة الأنشطة التنظيمية. مع مرور الوقت، تطورت الممارسات الإدارية استجابة للتغيرات في التكنولوجيا والعولمة والتعقيد التنظيمي، مما أدى إلى ظهور مناهج ومنهجيات جديدة تهدف إلى معالجة التحديات والفرص المعاصرة.

أحد أبعاد الممارسات الإدارية هو القيادة، والتي تنطوي على إلهام وتحفيز وتوجيه الأفراد والفرق نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. تتطلب القيادة الفعالة مزيجاً من مهارات التعامل مع الآخرين، والذكاء العاطفي، والرؤية الاستراتيجية، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع المواقف والسياسات المتنوعة. توفر نظريات القيادة، مثل القيادة التحويلية، والقيادة الظرفية، والقيادة الخادمة، أطراً لفهم الأساليب والأساليب المختلفة للقيادة وتأثيرها على الأداء التنظيمي ومشاركة الموظفين. البعد الآخر للممارسات الإدارية هو اتخاذ القرار، والذي يتضمن تحديد المشاكل، وتقييم البدائل، واختيار مسارات العمل لتحقيق النتائج المرجوة. تقدم نظريات صنع القرار،

مثل اتخاذ القرار العقلاني، والعقلانية المحدودة، واتخاذ القرار البديهي، نظرة ثاقبة للعمليات المعرفية والتحيزات التي تؤثر على صنع القرار الإداري واستراتيجيات تحسين جودة القرار وفعاليته.

علاوة على ذلك، تشمل الممارسات الإدارية أبعاد التخطيط والتنظيم والتنسيق والسيطرة على الموارد والأنشطة التنظيمية لتحقيق النتائج المرجوة. يتضمن التخطيط تحديد الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات، وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يستلزم التنظيم تصميم الهياكل التنظيمية والأدوار والعمليات لتسهيل الاستخدام الكفء والفعال للموارد. يتضمن التنسيق مواءمة جهود الأفراد والفرق عبر مختلف الوظائف والأقسام لضمان التماسك والتآزر، في حين يتضمن التحكم مراقبة الأداء ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة لتحقيق النتائج المرجوة. إن أبعاد الممارسات الإدارية هذه مترابطة ومتداخلة، مما يتطلب من المديرين امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات والتغلب على التحديات المعقدة من أجل قيادة مؤسساتهم بنجاح في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية اليوم.

تدرك منظمات الأعمال أن الاتجاه نحو تحسين أدائها يعني، ضمن متطلبات التوجيه، تحسين أداء مديريها من خلال إخراجهم من ممارسة مجموعة الوظائف الإدارية التقليدية من التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والنظام، والتي أسسها (Fayol 1935) للعمل بمجموعة من الأدوار الإدارية التي أكد عليها (Mintzberg 1998). والتي يعد الدور القيادي أحدها، إذ يحتل هذا الدور أهمية كبيرة في نجاح عملية التحفيز على المستوى الأفراد ومعالجة الصراعات على مستوى مجموعات العمل والبناء على مستوى تنظيم الأعمال (مينتزبرج: 1998: 12). ووصف صالح أن من أهم ممارسات المدير باعتباره المسؤول الأول عن الجهة المعنية هو تقييم عمل جميع موظفيه (2004: 52، صالح). إن ممارسات المديرين هي مسؤوليات المعنيين والقائمين على إدارة مهام المنظمة الذين يتولون مناصب في مقدمة قراراتها وتشمل ممارسات المساءلة والتطوير والترقية (ساموي 2012: 148).

وتتجلى أهمية ممارسات المديرين من خلال تطبيق العمليات المتكاملة التي تهتم بتخطيط وإدارة العملية الإدارية وعملية التنسيق بين الموظفين بأسلوب الفريق الفعال لاستثمار خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم لاتخاذ قرارات ناجحة وفعالة في ضوء التقييم المستمر للأداء لتحقيق أفضل مستويات الأداء المبنية على الكفاءة في جو من التعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية (الخطيب، 2009: 216). كما تنظم الأفراد العاملين للعمل معاً بشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف المنظمة الواضحة والمعروفة (ديكسون 2010: 15)، وكذلك تحسين مستوى إنتاجية المنظمة وإعداد الخطط لزيادة المبيعات والتسويق لها.

وأشار المهتمون بالإدارة إلى أنها الوظيفة الأكثر حسماً في أي منظمة، حيث تدور مسؤوليتهم حول رفاهية الأفراد العاملين في المنظمة وأصحاب المصلحة فيها مثل المستثمرين والمروسين، لذلك يجب أن يتمتع هؤلاء بالمهارة والخبرة والخبرة المطلوبة. العمل على تحفيز الأفراد العاملين الذين سيقومون بما هو ضروري لمصلحتهم ومصلحة الشركاء، حيث أن أفضل الممارسات عادة ما تكون نتائج إدارة المعرفة، وأفضل الممارسات هي الممارسات التي يمكن إعادة استخدامها للمنظمة والتي كانت ناجحة في حد ذاتها (الوظائف). يجب دراسة ممارسات المدير في إطار المناخ الذي تتم فيه، حيث ستؤثر بيئة العمل على المنظمة ككل وكذلك تأثيرها على أداء مدير تلك المنظمة وتأخذ هذه\

## 2 أنواع الممارسات الإدارية

### أ- ممارسة المساءلة: المساءلة

وفي دراسة المساءلة في البنك الدولي والمنظمات غير الحكومية، وصفوا المساءلة بأنها عملية يتحملها المسؤولون عن الإجراءات، فالمساءلة "مسؤولة" على الآخرين من قبل المدير وعلى نفسه أيضا. وللمساءلة بعد خارجي فهي "التزام بالوفاء بمعايير السلوك المقررة" وداخلية من منطلق الشعور بالمسؤولية" كما يعبر عنها العمل الفردي والتنظيمي (النور , 2003). وتشمل ما يتعلق بالمسؤولية تعاملات المدير مع الموظفين على اختلاف أنواعهم، وتحمل أهمية في إيجاد الإجراءات الإدارية نحو التكامل والتنوع بين الموظفين في المنظمة، حيث تشير الممارسة إلى اختلاف العمل والسياسات المألوفة، وتركز على إيجاد بيئة تعزز التزام الموظفين وإنتاجيتهم وعملهم النشط (موريسون، 1992، 78).

ب. تركز ممارسة التطوير على خلق قوة عمل متنوعة نحو تعظيم المسؤولية والتقدم، وهذا التطوير ضروري لأن معظم العاملين غير التقليديين لا يستطيعون التخلي عن نموذج العمل الفعال، وتحديد العمل الذي ينمي القيادة لجعلها فعالة، وتفعيل الشبكة الاجتماعية

لقبول التطوير. تشمل ممارسات التطوير التنوع في برامج التدريب، وتعد اتصالات الشبكة ومجموعات الدعم وبرامج الاستشارة من بين الممارسات الأكثر استخدامًا في ممارسات التطوير (رينتر , 2007).

ممارسة التطوير (الإبداع) هي تقنية أو أسلوب أو نشاط يتم تنفيذه في اتجاه ضمن أحد مجالات عمل منظمة واحدة ومن المتوقع خلال المراحل المبكرة أن تصبح ممارسة على مستوى أفضل على المدى الطويل المدى والأثر المستدام. إن ممارسات التطوير الإبداعي يجب أن تكون على أساس موضوعي لتحقيق الفعالية المطلوبة، ومن ثم يكون لها القدرة على الممارسة على مستوى المنظمات الأخرى (5: 2009)

### ج- ممارسة التعزيز: الترقية

تقنية أو تقنية قد تؤثر على العمل بشكل فعال وتحقق نتائج ناجحة وتدعم هذه الممارسات إلى حد ما مجال المعلومات الإدارية للمديرين أو الرؤوسين في ضوء أنشطتهم التعزيزية عند إجراء مقابلات البيانات الشخصية (مثل الأفراد الذين ينفذون الممارسة) وغير الشخصية البيانات (المستلمة من التعليقات عبر الخبراء المختصين، أو نتائج عمليات التدقيق الخارجية). ومع ذلك، لا يتم التحقق من صحة ممارسات التعزيز من خلال نفس البحث والتقييم الدقيق مثل أفضل الممارسات (داري , 2009) حيث ينصب التركيز على تطبيقات العمل المختلفة على جميع المستويات حيث يكون العمال راضين ويواجهون التحدي لإكمال العمل، ولهذا السبب فإنهم اعلم أن مهارة المدير تحتاج إلى التقدم من خلال إنجازات متزايدة وناجحة ذات تحدي كبير حيث تتجسد في مسؤولية إنجاز العمل المحدد، وبشكل عام يتم استخدامها لفتي الجنس والجنسيات .

## 1- مفهوم وأهمية ومداخل المنظمات المعاصرة

### المنظمة

هي مجموعات علاقات إنسانية مستمرة تستخدم تقنيات مختلفة ويتعاون فيها العاملون فيما بينهم من أجل إنجاز مهام قد لا تكون ممكنة بشكل فردي، وأيضاً مجموعة من الأفراد تهدف إلى تحقيق أهداف جماعية أو فردية. تعرف أيضاً بأنها أنظمة اجتماعية ذاتية التنظيم تشمل أفراداً متنوعين ذوي اهتمامات متنوعة ومتغيرة، والمنظمة هي نظام يتكون من مجموع المصالح المتفاعلة والمترابطة والمسؤولة عن تشكيل وتحقيق أهدافها (هيوز، 2001: 455)

كما أنها تكوين اجتماعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود واضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة والعمل على أساس الاستمرارية النسبية التي يرافقها التنظيم الإنسان طوال حياته، فهو يعيش في عدد من المنظمات بدءاً بالمنظمة. الأسرة، المدرسة الكلية، الدائرة الحكومية، النادي، كلها منظمات يعيش فيها ويتفاعل معها لتحقيق أهدافه المتنوعة والمتعددة (دودين 17: 2012). إن النهج التقليدي للمنظمات الذي ورثناه منذ عقود عديدة يمكن تطويره لتلبية الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمات بطريقة تتناغم مع متطلبات العصر (Peer & Kari 2011:32). وفيما يلي جدول (3) يوضح خصائص المنظمات المعاصرة:

إن التحولات التي تشهدها المنطقة بشكل خاص والعالم بشكل عام في العديد من مناحي الحياة، كان لها الفضل الأكبر في المعاناة التي شهدتها العديد من المؤسسات الخدمية، والتي بدأت تظهر مع الفائض والعجز في الموارد البشرية في إدارات العمل المتعددة، حيث تتزايد الشكاوى في أقسام مختلفة من الفائض في عدد الأفراد العاملين في المنظمة، كما تظهر الشكاوى من جهة أخرى في المعاناة من زيادة ضغوط العمل دون الموارد البشرية، وهذا إهمال للعنصر البشري أثره في التخلف من هذه المنظمات وتراجع إنتاجها، لذا لا بد من التنسيق والتكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لهذه المنظمات، حيث أن أي ضعف في القدرة على أداء مهام "إدارة الموارد البشرية" و وربطها ببعضها البعض، بالإضافة إلى أن وجود أوجه قصور أو بعض المشكلات في تكامل أدوار وحدة الموارد البشرية مع الوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة يؤثر على أدائها بشكل كبير.

### المبحث الثالث: استراتيجية الموارد البشرية

وفقاً لدراسة (بدر، 2002) ، فإن إدارة الموارد البشرية تعني توظيف الأشخاص وإدارتهم وتطويرهم في المنظمة. يمكن تعريفها أيضاً على أنها الفن في جذب العمال واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية المناسبة لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

تتفاوت الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، والتي تؤثر على الممارسات المتبعة في الشركات. تشمل بعض الممارسات الفعالة في إدارة الموارد البشرية: أمن التوظيف، التوظيف الانتقائي، الأجور/الحوافز العالية، مشاركة المعلومات، التدريب/التدريب المتبادل، الترقيات الداخلية، والقياس.

تُعد الشركات التي تتبع أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية ذات قيمة سوقية أعلى من تلك التي لا تتبعها. وتعتبر الاستراتيجيات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية جزءًا من العملية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير استراتيجيات محددة للموارد البشرية. وهذه الاستراتيجيات تركز على النوايا المحددة للمنظمة حول ما يجب فعله وما يجب تغييره.

بالتالي، تكون الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الموارد البشرية ذات أثر إيجابي على الشركة والموظفين على حد سواء، وتساعد على تحقيق أهداف الشركة وتعزيز الأداء الشامل.

تشمل استراتيجيات الموارد البشرية الخطط والإجراءات المدروسة والمنهجية المصممة لإدارة رأس المال البشري للمنظمة بشكل فعال بما يتماشى مع أهدافها وغاياتها العامة. لقد تطور تطوير استراتيجيات الموارد البشرية مع مرور الوقت استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، وديناميكيات سوق العمل، والاحتياجات التنظيمية. في البداية، ركزت استراتيجيات الموارد البشرية في المقام الأول على الوظائف الإدارية مثل التوظيف والتعويضات وعلاقات الموظفين. ومع ذلك، مع إدراك المؤسسات للأهمية الإستراتيجية لقوتها العاملة في تعزيز القدرة التنافسية والابتكار، تطورت استراتيجيات الموارد البشرية لتشمل نطاقًا أوسع من الأنشطة التي تهدف إلى جذب أفضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، فضلاً عن تعزيز ثقافة المشاركة والتنوع.

تركز استراتيجيات إدارة التغيير على تسهيل التحولات الناجحة خلال فترات التغيير التنظيمي، مثل عمليات الدمج أو الاستحواذ أو التحولات التكنولوجية، من خلال إشراك الموظفين، وبناء الالتزام، وتخفيف المقاومة. توفر نظريات الموارد البشرية مثل نظرية التطوير التنظيمي، ونماذج إدارة التغيير، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظرة ثاقبة للعوامل الدافعة للتغيير التنظيمي ودور الموارد البشرية في تسهيل التكيف والابتكار.

البعد الأول: أحد أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية هو اكتساب المواهب وإدارتها، والذي يتضمن تحديد وجذب الأفراد ذوي المهارات والمعرفة والقدرات اللازمة لدعم الأهداف التنظيمية. تشمل استراتيجيات اكتساب المواهب العثور على المرشحين وتوظيفهم واختيارهم من خلال قنوات مختلفة مثل لوحات الوظائف ووسائل التواصل الاجتماعي والشبكات المهنية، بينما تركز استراتيجيات إدارة المواهب على تطوير الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال مبادرات مثل التدريب والتطوير الوظيفي وإدارة الأداء. توفر نظريات الموارد البشرية مثل نظرية إدارة المواهب، والعلامة التجارية لأصحاب العمل، ونظرية رأس المال البشري أطراً لفهم الآثار الاستراتيجية لاكتساب المواهب وإدارتها ودور الموارد البشرية في قيادة الأداء التنظيمي والابتكار.

البعد الثاني: التدريب والتطوير هذا البعد يهدف إلى تحسين أداء الفرد في وظيفته وتطوير مهاراته، ويمكن أن يكون التدريب والتطوير الوسيلة الرئيسية لتطوير الموارد البشرية في المنظمة. يتضمن هذا البعد توفير البرامج التدريبية والتطويرية التي تلبي احتياجات الموظفين وتساهم في تطويرهم المهني.

البعد الثالث: التحفيز هذا البعد يهدف إلى تشجيع الموظفين على تقديم أداء متميز وإبداعي. يمكن أن يشمل التحفيز الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز من معنويات الموظفين وتحفزهم على بذل جهود إضافية وتحقيق الأهداف المنظمة. و يمثل هذا البعد جزءاً هاماً من إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز أدائها من خلال إشراك وتحفيز الموظفين بطرق مختلفة.

### معنى وأهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

يشار إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أنها ممارسة جذب الموظفين وتطويرهم ومكافأتهم والاحتفاظ بهم. أثبتت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أنها جديرة بالاهتمام وذات مغزى ليس فقط للموظفين ، ولكن للمنظمة ككل. لا تعمل أقسام الموارد البشرية التي تمارس إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أساس مستقل. من الأهمية بمكان بالنسبة لهم إقامة تفاعل مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة. التفاعل يمكنهم من اكتساب فهم فعال للأهداف وإنشاء استراتيجيات تتوافق مع أهداف المنظمة وكذلك أهدافها. نتيجة للتواصل الفعال ، تعكس أهداف قسم الموارد البشرية وتدعم أهداف بقية المنظمة. ينظر إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أنها مفهوم من شأنه أن يقدم مساهمة كبيرة في تحقيق النجاح التنظيمي. يستفيد من المعرفة والكفاءات التي تمتلكها الموارد البشرية. الموارد البشرية ليست مطلوبة فقط للاستفادة من معارفهم وكفاءاتهم في التنفيذ الفعال لواجبات الوظيفة ، ولكن أيضا في تعزيز هيكل وأداء المنظمة (الوحدة - I. مقدمة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، بدون تاريخ).

عندما يقوم قسم الموارد البشرية بتطوير خطة التوظيف والتدريب والتعويض بشكل استراتيجي بناء على أهداف المنظمة ، فإنه يضمن فرصة أكبر للنجاح التنظيمي. في تنفيذ هذا المفهوم بطريقة مرضية ، هناك جوانب معينة يجب أخذها في الاعتبار. وتشمل هذه ، إجراء تحليل للفرص والتهديدات داخل البيئة الحالية. صياغة الأساليب والاستراتيجيات التي من شأنها أن تكون وفقا لنقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة مع البيئة ، أي التهديدات والفرص الخارجية. وبعبارة أخرى ، فإن تحليل SWOT للمنظمة يستحق العناية. يعتبر تنفيذ الاستراتيجيات بطريقة فعالة أيضا أحد الجوانب الرئيسية ، كما أن تقييم ومراقبة الأنشطة والوظائف أمر ضروري لضمان تكريس الأعضاء بكل إخلاص لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية (الوحدة - I. مقدمة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، بدون تاريخ).

في نصوص الإدارة الوصفية والوصفية ، تظهر الإدارة الاستراتيجية كدورة ، تتبع فيها العديد من الأنشطة وتتغذى على بعضها البعض. هناك ترابط بين نماذج الإدارة الاستراتيجية. تم تصنيف نماذج الإدارة الاستراتيجية إلى خمس فئات ، والتي تم ذكرها على النحو التالي: (Bratton, n.d.).

### الرسالة والأهداف

ضمن أنواع مختلفة من المنظمات ، من الضروري صياغة المهمة والأهداف. توفر المهمة وصفا لقيم المنظمة وتطلعاتها. تتمثل مهمة المنظمة في توفير التوجيه للأفراد فيما يتعلق بكيفية تنفيذ مهامهم ووظائفهم بطريقة جيدة التنظيم. عندما يقوم أعضاء المنظمة على جميع مستويات التسلسل الهرمي بتشغيل واجباتهم الوظيفية ، يجب أن يكونوا على دراية بمهمة المنظمة وأهدافها. الأهداف هي الغايات المرجوة المنشودة من خلال إجراءات التشغيل الفعلية للمنظمة. يجب أن يكون جميع أعضاء المنظمة على دراية بالمهمة والأهداف. عندما يركز أعضاء المنظمة على تنفيذ واجباتهم الوظيفية ، عندما يقومون بصياغة التدابير والسياسات ، عندما ينظمون برامج التدريب والتطوير ويطبقون الأساليب الحديثة والمبتكرة في تنفيذ المهام والوظائف المختلفة ، فإنهم لا يوجهون فقط نحو تنفيذ واجباتهم الوظيفية بطريقة منظمة جيدا لتوليد مصدر دخل ، لكنهم يعملون بجد وحيلة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. يجب أن تركز مهام وأنشطة أعضاء المنظمة بكل إخلاص نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

### التحليل البيئي

التحليل البيئي هو تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة. من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز هيكل المنظمة ، من الضروري إجراء تحليل SWOT. يشار إلى SWOT إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. يشير التحليل البيئي إلى نقاط القوة والضعف التنظيمية الداخلية والفرص والتهديدات التنظيمية. يشار إلى نقاط القوة على أنها عوامل إيجابية تساهم في تعزيز هيكل المنظمة ، وتحمل مشاعر الرضا الوظيفي بين الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. هذه هي برامج التدريب والتطوير والبنية التحتية والمرافق والتقنيات والمعدات وغيرها من المرافق التي من شأنها تمكين الموارد البشرية من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل مرض. يشار إلى نقاط الضعف على أنها عوامل سلبية تشكل عوائق في سياق تنفيذ واجبات الوظيفة. بعض هذه تشمل ، نقص الموارد ، عدم الوعي فيما يتعلق بالجوانب المختلفة وما إلى ذلك.

يشار إلى الفرص على أنها وقت أو مناسبة مناسبة أو مواتية. داخل المنظمة ، عندما يكون الأفراد قادرين على تبادل وجهات النظر ويكونون قادرين على تصوير مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز آفاقهم المهنية ، يذكر أنهم يحصلون على فرص للتقدم. ويشار إلى التهديدات إلى عوامل قد تفرض أثارا غير مواتية على الأفراد. ويشار إلى هذه العوائق في سياق تقدمها. لذلك ، يمكن القول ، داخل المنظمات ، يحتاج الأفراد إلى تنفيذ سياسات وبرامج لزيادة نقاط القوة والفرص والتخفيف من نقاط الضعف والتهديدات.

تشرك الصياغة الاستراتيجية كبار المديرين في تقييم التفاعل بين العوامل الاستراتيجية واتخاذ الخيارات الاستراتيجية التي توجه المديرين في تحقيق الأهداف التنظيمية. تتم صياغة بعض الاستراتيجيات على مستوى الشركات والأعمال والمستويات الوظيفية المحددة. يؤثر مصطلح الخيار الاستراتيجي السؤال المتعلق بمن يتخذ القرار ولماذا تم اتخاذ القرار. يلفت مفهوم الاختيار الاستراتيجي الانتباه أيضا إلى الإدارة الاستراتيجية ، كعملية سياسية ، حيث يتم اتخاذ القرارات بشأن القضايا والإجراءات من قبل مجموعة المديرين "المهيمنين على السلطة" داخل المنظمة. في النموذج السياسي للإدارة الاستراتيجية ، من الضروري النظر في توزيع السلطة داخل المنظمة. تكمن القوة ، وكيف تصل إلى هناك وكيف ترتبط نتائج ألعاب القوة المتنافسة والتحالفات مع الإدارة العليا بعلاقات الموظفين. إن منظور الاختيار الاستراتيجي بشأن صنع القرار التنظيمي يجعل الحوار حول الاستراتيجية أكثر واقعية ويجعل توفير رؤى مهمة حول كيفية إدارة علاقة العمل. عند دمج الخيار الاستراتيجي في نظرية المنظمات ، يدرك المرء العملية السياسية الأساسية ، حيث تكون القيود والفرص وظائف للسلطة التي يمارسها صانعو القرار في ضوء القيم الفلسفية.

### تنفيذ الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية هو مجال من مجالات النشاط التي تركز على التقنيات والأساليب التي يستخدمها المديرون لتنفيذ الاستراتيجيات. يشير إلى المهام والوظائف التي تتعامل مع عوامل مختلفة. وتشمل هذه ، أسلوب القيادة ، وهيكل المنظمة ، وأنظمة المعلومات والتحكم ، وإدارة الموارد البشرية. يطلب من المديرين والمشرفين غرس المهارات القيادية التي من شأنها أن تمكن الأفراد من تنفيذ مهامهم وأنشطتهم بطريقة منظمة تنظيما جيدا. إنهم بحاجة إلى توجيههم وقيادتهم في الاتجاه الصحيح. يحتاج هيكل المنظمة أيضا إلى التعزيز لضمان تقديم الأعضاء لأداء جيد الجودة وتكبد الشعور بالرضا الوظيفي. وداخل هيكل المنظمة، ينبغي توفير التكنولوجيات والمرافق والهياكل الأساسية والموارد، التي من شأنها أن تسهم بكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة.

أنظمة المعلومات والتحكم هي تلك التي تساعد الأفراد على توفير المعلومات للموظفين. يقوم نظام التحكم بإدارة أو توجيه أو توجيه أو تنظيم سلوك الأجهزة أو الأنظمة الأخرى من خلال الاستفادة من حلقات التحكم. تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد العوامل التي لا غنى عنها والضرورية لتعزيز النمو والتطوير الفعال للمنظمة والموظفين. ومن ثم، فمن الضروري تنفيذ استراتيجيات ونهج تعتبر هامة في الإدارة الفعالة للموارد البشرية. عندما تؤخذ هذه العوامل الأربعة في الاعتبار ، سيتم تنفيذ نموذج تنفيذ الاستراتيجية بطريقة مناسبة.

### تقييم الاستراتيجية

تقييم الاستراتيجية هو نشاط يحدد إلى أي مدى يتوافق التغيير والأداء الفعليان مع التغيير والأداء المطلوبين. عندما يعمل أعضاء المنظمة بجد وسعة حيلة من أجل صياغة تدابير واستراتيجيات حاسمة في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة ، فإنهم بحاجة إلى

التأكد من أن الاستراتيجيات والأساليب جديرة بالاهتمام. لذلك ، من الضروري بالنسبة لهم تنفيذ إجراءات التقييم. الهدف الرئيسي من تقييم الاستراتيجية هو تحديد القيود وإحداث تحسينات. على سبيل المثال ، عندما يصوغ الأعضاء استراتيجيات من شأنها أن تكون منتجة ومفيدة لهم في تنفيذ واجبات الوظيفة ويكتشفون من خلال تقييم الاستراتيجية أن هناك قيودا. ومن ثم، سيتعين عليهم العمل من أجل تنفيذ الأساليب والإجراءات التي من شأنها أن تساعد في تحديد القيود وإدخال التحسينات. لذلك ، يمكن القول أن تقييم الاستراتيجية يعتبر أحد النماذج التي لا غنى عنها لتحديد القيود وإحداث التحسينات.

### التسلسل الهرمي للاستراتيجية

يشار إلى التسلسل الهرمي للاستراتيجية بمستويات مختلفة من الاستراتيجية. وقد ذكرت هذه على النحو التالي: (براتون ، بدون تاريخ).

### استراتيجية على مستوى الشركة

استراتيجية على مستوى الشركات يجعل توفير الاستراتيجيات والأساليب التي تصف الاتجاه العام للشركة. الاتجاه هو من حيث الفلسفة العامة نحو نمو وإدارة وحدات الأعمال المختلفة. هذه هي الاستراتيجيات التي تحدد الأعمال والوظائف التي تريد الشركة المشاركة فيها. من أجل زيادة الأعمال ، يحتاج الأعضاء إلى فهم وحدات الأعمال التي يجب الحصول عليها أو تعديلها أو بيعها. توفر هذه الاستراتيجية إجابات على سؤال ما هو الهدف الرئيسي للعمل. في وضع استراتيجية لمنظمة متعددة الشعب ينطوي على تنفيذ أربعة أنواع من المبادرات. وتشمل هذه التدابير تحديد أولويات الاستثمار وتوجيه موارد الشركات إلى معظم وحدات الأعمال الجذابة؛ الشروع في اتخاذ إجراءات لتحسين الأداء المشترك لوحدات الأعمال التي شاركت فيها المنظمة لأول مرة ؛ إيجاد طرق لإحداث تحسينات في التآزر بين وحدات الأعمال ذات الصلة من أجل أن تؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي واتخاذ القرارات ، عند التعامل مع التنويع.

## استراتيجية مستوى الأعمال

تتعامل استراتيجية مستوى الأعمال مع القرارات والإجراءات المتعلقة بكل وحدة أعمال. الهدف الرئيسي من استراتيجية مستوى الأعمال هو جعل الوحدة أكثر قدرة على المنافسة في السوق. يعالج هذا المستوى من الاستراتيجية مسألة كيف نتنافس. تسترشد استراتيجية مستوى الأعمال باستراتيجية المنبع ومستوى الشركات. يجب على إدارة وحدة الأعمال صياغة استراتيجية مناسبة لحالة التشغيل الخاصة. عند اكتساب فهم فعال لاستراتيجية مستوى الأعمال ، هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية يجب أخذها في الاعتبار. وتشمل هذه ، قيادة التكلفة والتمايز والتركيز. تحاول استراتيجية قيادة التكلفة أن تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال الحصول على أقل وحدة تكلفة وسعر مقارنة بالمنافسين.

البديل لقيادة التكلفة هو استراتيجية التمايز. في هذه الاستراتيجية ، يميز المديرون بين خدماتهم ومنتجاتهم عن خدمات ومنتجات المنافسين في نفس الصناعة ، من خلال توفير مستويات مميزة من الخدمة أو المنتج أو الجودة العالية التي يكون العميل مستعداً لدفع سعر قسط التأمين. مع استراتيجية التركيز ، يكون المديرون على استعداد للتركيز على مجموعة مشترين محددة أو سوق إقليمي. يمكن أن تكون استراتيجية السوق ضيقة أو مركزة. يتيح ذلك للمؤسسات الاختيار من بين أربع استراتيجيات عامة على مستوى الأعمال. هذه هي ، القيادة منخفضة التكلفة ، والتمايز ، والتمايز المركز ، والقيادة المركزة منخفضة التكلفة. يمكن للمنظمات المتنافسة داخل صناعة واحدة الاختيار بين أي نوع من أنواع الاستراتيجيات الأربعة واعتماد مزيج مماثل من الهيكل والثقافة والعمليات المتوافقة مع الاستراتيجية استجابة للبيئة.

## استراتيجية المستوى الوظيفي

تتعلق استراتيجية المستوى الوظيفي بالعمليات الوظيفية الرئيسية داخل وحدة الأعمال ، بما في ذلك البحث والتطوير والتسويق والتصنيع والتمويل والموارد البشرية. يهتم هذا المستوى الاستراتيجي في المقام الأول بتعظيم إنتاجية الموارد ويعالج السؤال ، أي كيف يمكن دعم الاستراتيجية التنافسية على مستوى الأعمال؟ وبعبارة أخرى ، من الأهمية بمكان أن يولد أعضاء المنظمة الوعي من حيث الأساليب والنهج ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم إسهاماً كبيراً في تحقيق أهداف المنظمة. وتنص سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها تقدم مساهمة لا غنى عنها في تحقيق أهداف المنظمة.

تشكل المستويات الثلاثة للاستراتيجيات ، الشركات والأعمال والوظيفية ، تسلسلاً هرمياً للاستراتيجية داخل الشركات الكبيرة متعددة الأقسام. في الشركات المختلفة ، قد تختلف العملية المحددة للتسلسل الهرمي للاستراتيجية بين التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. يشبه النهج من أعلى إلى أسفل سلسلة تعتمد فيها القرارات الاستراتيجية النهائية على قرارات استراتيجية أعلى في المنبع. يدرك النهج التصاعدي لصنع الاستراتيجية أن الأفراد في أعماق المنظمات قد يقدمون مساهمة كبيرة في التخطيط الاستراتيجي. تركز أدبيات الإدارة الاستراتيجية على حقيقة أن الاستراتيجيات على المستويات المختلفة يجب أن تكون متكاملة تماماً. يجب أن تكون الاستراتيجيات على مختلف المستويات مترابطة. ويجب أن تستند الاستراتيجية على مستوى المنظمة إلى الاستراتيجيات والنهج المتبعة على المستوى الأدنى من التسلسل الهرمي. ولكن في الوقت نفسه ، يتعين على جميع أجزاء العمل لاستيعاب أهداف الشركة المهيمنة.

## نماذج استراتيجية الموارد البشرية

منذ أوائل تسعينيات القرن العشرين ، اقترح الأكاديميون ثلاثة نماذج للتمييز بين الأنواع المثالية لاستراتيجيات الموارد البشرية. هذه هي ، النموذج القائم على التحكم والنموذج القائم على الموارد والنموذج التكاملي. وقد ذكرت هذه على النحو التالي: (براتون ، بدون تاريخ).

### نموذج قائم على التحكم

يعتمد النموذج القائم على التحكم على أنواع مختلفة من استراتيجيات الموارد البشرية. يعتمد على طبيعة التحكم في مكان العمل وبشكل أكثر تحديداً على السلوك الإداري لتوجيه ومراقبة أداء الموظفين. وفقاً لهذا المنظور ، فإن هياكل الإدارة واستراتيجيات الموارد البشرية هي التقنيات للتحكم في جميع المهام والأنشطة داخل بيئة العمل. وبهذه الطريقة ، يكونون قادرين على تحقيق تحسينات في الإنتاجية والربحية ، وبالتالي ، يتم التركيز على مراقبة ومراقبة سلوك الموظفين. أساس التمييز بين استراتيجيات الموارد البشرية له جذوره في دراسة عمليات العمل من قبل علماء الاجتماع الصناعي. وينطوي هذا النهج على الرقابة الإدارية على أن المنطق الكامن وراء استراتيجية الموارد البشرية يميل إلى أن يكون متسقاً مع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة. يميل المديرون إلى اعتماد ضوابط قائمة على العمليات ، خاصة عندما تكون الوسائل والغايات غير مؤكدة. لذلك ، يمكن القول أن النموذج القائم على التحكم يمكن أعضاء المنظمة من التحكم في تنفيذ المهام والأنشطة.

### نموذج قائم على الموارد

النموذج القائم على الموارد هو النهج الثاني لتطوير أنماط استراتيجية الموارد البشرية. وهي تركز على طبيعة تبادل المكافأة والجهد وبشكل أكثر تحديداً ، الدرجة التي ينظر بها المديرون إلى مواردهم البشرية كأصل بدلاً من التكلفة المتغيرة. عندما تكون الموارد البشرية قادرة على الاستفادة من التقنيات والمواد والموارد للقيام بواجباتها الوظيفية بطريقة منظمة تنظيماً جيداً ، فإنها تكون قادرة على تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية. وتعتبر المعارف والكفاءات التي تمتلكها الموارد البشرية، وتوافر التكنولوجيات والمواد والأدوات والمعدات، وإنشاء مهارات اتصال فعالة، من الجوانب الهامة التي من شأنها أن تيسر تحقيق أهداف المنظمة. علاوة على ذلك ، من الأهمية بمكان لأعضاء المنظمة التأكد من أنهم يديرون الموارد ، بحيث يمكن استخدامها لتعزيز الإنتاجية والربحية. يجب الانتباه إلى النموذج القائم على الموارد على أساس مستمر.

## النموذج التكاملي

ويدمج النموذج التكاملي النموذجين الرئيسيين لاستراتيجية الموارد البشرية. يتعين على أحدهما التركيز على المنطق الأساسي للاستراتيجية المتمثل في السيطرة الإدارية والآخر يركز على تبادل المكافآت والجهد. يهتم الاستحواذ والتطوير بمدى تطوير استراتيجية الموارد البشرية لنهج رأس المال البشري بدلا من التوظيف الخارجي لرأس المال البشري. بمعنى آخر ، تميل المنظمات نحو جعل عمالها أكثر كفاءة. وبالتالي ، فإنهم يقومون باستثمارات عالية في برامج التدريب والتطوير. تعتبر هذه البرامج لا غنى عنها في توفير المعرفة للموظفين. يجب أن يكون رفع مستوى الكفاءات والقدرات بين الموظفين وفقا لأهداف وغايات المنظمة. يجب أن تكون مجهزة تجهيزا جيدا من حيث استخدام التقنيات والمواد والموارد الأخرى. لذلك ، يمكن القول أن النموذج التكاملي مفيد أيضا في قيادة نمو وتطوير الموارد البشرية والتنظيم ككل.

## فوائد الإدارة الاستراتيجية

يتمثل الهدف الرئيسي لإطار الموارد البشرية الاستراتيجية في مواءمة ممارسات الموارد البشرية لزيادة القدرات التي تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات. توفر الإدارة الاستراتيجية فوائد مالية وغير مالية للمنظمة التي تمارسها (الوحدة - ا). مقدمة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، بدون تاريخ). تم ذكر الفوائد على النحو التالي: (الوحدة - ا). مقدمة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، بدون تاريخ).

**تقييم قدرة الموارد البشرية الحالية -** في تقييم قدرة الموارد البشرية ، هناك حاجة لتطوير المهارات بين القوى العاملة. من الواضح أنه من أجل أداء واجبات الوظيفة بشكل مرض وتحقيق الأهداف التنظيمية ، هناك حاجة إلى التركيز على رفع مستوى المهارات والقدرات على أساس مستمر. علاوة على ذلك ، يجب أن يكون المديرون والمشرفون على دراية بالمهارات التي تمتلكها القوى العاملة بالفعل وما هي المهارات التي يحتاجون إليها للارتقاء. يحتاج أعضاء المنظمة إلى التأكد من أنهم يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية. ومن شأن تنظيم برامج التدريب والتطوير على أساس منتظم أن يسهم إسهاما لا غنى عنه في زيادة مهارات وقدرات الموارد البشرية.

**التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية -** يعتمد التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية على إجراء تحليل للعوامل ، مما يؤدي إلى تحديد مهارات الموارد البشرية المطلوبة في المستقبل. كما أن التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية يمكن الأفراد من الحصول على إجابات لأسئلة مختلفة ، مثل ، ما هي الوظائف التي يجب شغلها؟ ما هي المهارات التي يحتاجها الأفراد؟ الموظفون المطلوبين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟ هل تؤثر المنظمة على عمل الفرد وقدرته على الاحتفاظ بالموظفين وكيف يتطور المجتمع أو يتوقع حدوث تغييرات في المستقبل؟ أحد الأهداف الرئيسية للمنظمات هو التأكد من أنها تزيد من الإنتاجية والربحية في المستقبل. ومن ثم ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف ، فإن الموارد البشرية مطلوبة أيضا لرفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم. على سبيل المثال ، عندما يتخذ أعضاء المنظمة قرارات من حيث جلب أساليب حديثة ومبتكرة في المهام والأنشطة ، يتعين عليهم التأكد من أنهم يزدون من فهمهم بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**تحليل الفجوات –** في تحليل الفجوة ، يمكن للمرء أن يلاحظ أين توجد المنظمة في الوجود الحالي وأين يجب أن تكون في المستقبل. عند إجراء تحليل الفجوات ، هناك جوانب معينة يجب أخذها في الاعتبار. وتشمل هذه ، عدد الموظفين والمهارات والكفاءة ، وتوفير البنية التحتية والتقنيات والمواد والمعدات والموارد ، والتي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة. في هذه الحالة ، تتمثل إحدى الخطوات المهمة التي يجب وضعها موضع التنفيذ في تحديد عمليات وممارسات الموارد البشرية. تؤخذ عمليات وممارسات الموارد البشرية الحالية في الاعتبار ويجب على المرء أن يكون على دراية بالتدابير التي يجب وضعها موضع التنفيذ لإحداث تغييرات. من المفهوم بشكل شامل أنه مع حدوث التطورات ، هناك حاجة لإحداث تحولات وتشغيل أساليب حديثة وعلمية ومبتكرة. لذلك يمكن القول أن تحليل الفجوات يساهم في إحداث التغييرات وإدخال الأساليب الحديثة والعلمية والرائدة في تنفيذ المهام والوظائف.

**التدريب والتطوير –** عندما يتم تعيين الأفراد واختيارهم داخل المنظمة ، يطلب منهم الخضوع لبرامج التدريب والتطوير. في هذه البرامج ، يقوم المدربون بتوفير المعلومات لهم من حيث الجوانب المختلفة للمنظمة. وتشمل هذه ، التاريخ ، والإدارات ،

والموظفين ، والبنية التحتية ، والتقنيات ، والمرافق والمرافق المدنية ، واجبات الوظيفة وما إلى ذلك. في هذه البرامج ، يطلب من المدربين الاستفادة من أساليب التعليم والتعلم الحديثة والمبتكرة في تنفيذ التعليم. داخل المنظمات المختلفة ، طرق التدريب المستخدمة هي من أنواع مختلفة. وتشمل هذه ، دراسات الحالة ، والتدريب على الدليل ، وأساليب المحاضرات ، ولعب الأدوار وما إلى ذلك. في سياق وظائفهم أيضا ، يطلب من الأفراد الخضوع لبرامج التدريب والتطوير لزيادة معرفتهم وفهمهم من حيث التقدم الذي يحدث واستخدام الأساليب المبتكرة. لذلك ، يمكن القول أن برامج التدريب والتطوير تعتبر مهمة في تحقيق النتائج المرجوة.

**استراتيجيات إعادة الهيكلة –** استراتيجيات إعادة الهيكلة هي الاستراتيجيات التي تهتم بإحداث تخفيض في عدد الموظفين، وإعادة تجميع المهام لخلق وظائف جيدة التصميم، وإعادة تنظيم مجموعات العمل لتنفيذ المهام والوظائف بطريقة فعالة. تتضمن استراتيجيات إعادة الهيكلة التنظيمية إعادة تصميم هيكل التقارير التشغيلية والإدارية. ومن شأن ذلك أن يعالج المسائل المسؤولة عن المشاكل والصعوبات ويدخل تصويبات عليها. مع دخول المنظمات في مراحل جديدة ، فإنها غالبا ما تحتاج إلى إعادة هيكلة أو إعادة تنظيم. إن اتخاذ القرارات من حيث استراتيجيات إعادة الهيكلة سيساعد أعضاء المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. من المفهوم بشكل شامل أن تحقيق الأهداف التنظيمية ليس عملية واضحة ومباشرة. تحتاج المنظمات إلى صياغة استراتيجيات إعادة الهيكلة ، والتي من شأنها أن تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك في إحداث التحولات (استراتيجيات إعادة هيكلة عملك ، 2017).

**استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية** - عادة ما يتم تنفيذ استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية والوظائف والعمليات والأنشطة داخل المنظمة. ولا تعتبر عقود الاستعانة بمصادر خارجية، وإعادة الشراء من خلال عقود التوريد لمنتجات أو نتائج بعض المهام والأنشطة من قبل المنظمات المفوضة لهذه الأنشطة ظاهرة جديدة. في الماضي، خضعت استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية لتقييم عميق، حيث انتقلت من أشكال بسيطة من عقود الإنتاج، التي تنطوي على أطراف ثالثة إلى الاتفاقات التي تنطوي على العديد من الوظائف ذات الأهمية الاستراتيجية. هذه الوظائف من أنواع مختلفة، أي من الابتكار التكنولوجي إلى الخدمات اللوجستية، وعلاقات العملاء إلى خدمات ما بعد البيع. في الوقت الحاضر، تعتبر المنظمات الاستعانة بمصادر خارجية كمنظور استراتيجي. الهدف الرئيسي هو الاستعانة بمصادر خارجية للوظائف والعمليات من خلال شبكة من الاتفاقات المستقرة مع المتعاقدين الخارجيين الأكفاء والمهنيين، الذين يتولون دور مقدمي الخدمات مع أو بدون حصرية. لذلك، يمكن القول أن استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية هي فوائد مهمة للإدارة الاستراتيجية.

#### المبحث الرابع: برامج التدريب

في دراسة ( خالد، 2021 )، فإن التدريب يُعتبر أحد المقومات الأساسية في تنمية المنظمات، سواء كانت في الدول الصناعية أو النامية. يهدف التدريب إلى بناء جهاز مؤهل ومتجاوب قادر على التكيف مع التحولات الوظيفية والإنتاجية والإدارية التي تفرضها التغيرات المتسارعة في البيئة العملية.

من خلال توفير التدريب المستمر، يمكن للمنظمات تطوير مهارات موظفيها، وزيادة كفاءتهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التقنية والسوقية والإدارية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم التدريب في تعزيز روح الفريق وتعزيز التفاعل والتعاون بين أفراد المنظمة، مما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. لذلك، يعتبر التدريب استثماراً أساسياً للمنظمات، حيث يمكن أن يؤدي إلى تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها في السوق.

وبالنسبة لأبعاد التدريب، فالتدريب يُعتبر نشاطاً وجهداً إدارياً مستمراً يبرز الحاجة إليه في حال ظهور ضعف في قدرة المنظمات على التنافسية. يختلف وجه البحث حول الأبعاد التي يتم التركيز عليها في دراسات التدريب، حيث يُطلق الباحثون أسماء مختلفة على هذه الأبعاد ويعطون لها تصنيفات متنوعة. وتشمل أبعاد التدريب وسائل التدريب والبرامج التدريبية والحاجات التدريبية.

تشمل استراتيجيات التدريب في المنظمات الخطط والمبادرات المنهجية المصممة لتعزيز معارف ومهارات وكفاءات الموظفين من أجل تحسين الأداء الفردي والتنظيمي. لقد تطور تطوير استراتيجيات التدريب بمرور الوقت استجابة للتغيرات في التكنولوجيا واتجاهات الصناعة والاحتياجات التنظيمية. في البداية، كان يُنظر إلى برامج التدريب في كثير من الأحيان على أنها أحداث لمرة واحدة تهدف إلى معالجة فجوات محددة في المهارات أو متطلبات الامتثال. ومع ذلك، مع إدراك المنظمات لأهمية التعلم والتطوير المستمر في الحفاظ على قدرتها التنافسية والتكيف مع التغيير، تطورت استراتيجيات التدريب لتشمل نهجاً أكثر شمولية واستراتيجية لتطوير الموظفين.

ويركز التدريب على التعلم والتطوير، والذي يتضمن تصميم وتقديم البرامج التي تدعم النمو المستمر والتقدم المهني للموظفين. تشمل استراتيجيات التعلم والتطوير مجموعة متنوعة من الأساليب، بما في ذلك التدريب في الفصول الدراسية، والتعلم الإلكتروني، والتدريب أثناء العمل، والتوجيه، والتدريب، المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات وتفضيلات الموظفين المختلفين وأنماط التعلم. قد

تغطي هذه البرامج مجموعة واسعة من المواضيع، بما في ذلك المهارات التقنية، وتنمية المهارات القيادية، ومهارات الاتصال، والمعرفة الخاصة بالصناعة، بهدف تزويد الموظفين بالقدرات اللازمة للتفوق في أدوارهم الحالية والاستعداد لفرص العمل المستقبلية.

أحد أهم لاستراتيجيات التدريب هو تحسين الأداء، والذي يركز على تحديد ومعالجة فجوات الأداء من خلال التدخلات التدريبية المستهدفة. تتضمن استراتيجيات تحسين الأداء تقييم الأداء الفردي والتنظيمي مقابل المعايير أو المعايير المحددة، وتحديد مجالات التحسين، وتصميم برامج تدريبية لمعالجة أوجه القصور في المهارات أو تعزيز الأداء الوظيفي. قد تتضمن هذه البرامج التدريب

على الأداء، أو جلسات التغذية الراجعة، أو ورش عمل المهارات، أو عمليات المحاكاة، التي تهدف إلى تزويد الموظفين بالأدوات والموارد اللازمة للنجاح في أدوارهم والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية. توفر نظريات الموارد البشرية مثل نظرية إدارة الأداء ونظرية تعلم الكبار وتحليل احتياجات التدريب أطراً لفهم العوامل المؤثرة على الأداء وتصميم التدخلات التدريبية الفعالة لدعم تطوير الموظفين والنجاح التنظيمي.

### العلاقة بين المتغيرات

المواضيع التي تمت مناقشتها - إدارة الموارد البشرية (HRM)، والممارسات الإدارية، واستراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجيات التدريب في المنظمات - هي مكونات مترابطة ومتداخلة للإدارة التنظيمية. تعد إدارة الموارد البشرية بمثابة الإطار

الشامل الذي يوجه الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة في المنظمة. ويشمل تطوير وتنفيذ السياسات والممارسات والعمليات المتعلقة بالتوظيف والاختيار والتدريب وإدارة الأداء والتعويضات وعلاقات الموظفين. تتطلب إدارة الموارد البشرية الفعالة التعاون مع المديرين في جميع أنحاء المنظمة لمواءمة رأس المال البشري مع الأهداف والغايات التنظيمية، مما يضمن أن القوى العاملة مجهزة لتلبية متطلبات بيئة الأعمال.

تلعب الممارسات الإدارية دوراً حاسماً في ترجمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى أفعال. يتحمل المديرون مسؤولية تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية داخل أقسامهم أو فرقهم، مما يضمن تعيين الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم وإدارتهم بشكل فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل الممارسات الإدارية مجموعة واسعة من الأنشطة، بما في ذلك القيادة وصنع القرار والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة. ومن خلال الاستفادة من الممارسات الإدارية الفعالة، يمكن للمؤسسات تحسين استخدام الموارد البشرية، وتعزيز مشاركة الموظفين، ودفع الأداء والابتكار.

تعد استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات التدريب مكونات أساسية لإدارة الموارد البشرية والممارسات الإدارية، حيث أنها توفر الأطر والأدوات اللازمة لمواءمة رأس المال البشري مع الأهداف التنظيمية وتعزيز قدرات الموظفين. توجه استراتيجيات الموارد البشرية تطوير وتنفيذ المبادرات التي تهدف إلى جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، فضلاً عن تعزيز بيئة عمل إيجابية وثقافة تنظيمية. ومن ناحية أخرى، تركز استراتيجيات التدريب بشكل خاص على تعزيز معارف ومهارات وكفاءات

الموظفين من خلال برامج التعلم والتطوير المستهدفة. من خلال دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات التدريب، يمكن للمؤسسات التأكد من أن الموظفين لديهم المهارات والقدرات اللازمة لأداء أدوارهم بفعالية والمساهمة في النجاح التنظيمي. وبالتالي، فإن العلاقة بين هذه المواضيع تؤكد أهمية الموازنة الاستراتيجية والتعاون عبر إدارة الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، واستراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجيات التدريب لتحقيق الأهداف التنظيمية والحفاظ على الميزة التنافسية.

وفي الختام، فإن الإدارة الفعالة للموارد البشرية أمر ضروري للنجاح التنظيمي والاستدامة في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية اليوم. خلال هذه المناقشة، استكشفنا الترابط بين إدارة الموارد البشرية (HRM)، والممارسات الإدارية، واستراتيجيات الموارد البشرية، واستراتيجيات التدريب في المنظمات. تعد إدارة الموارد البشرية بمثابة الإطار الشامل الذي يوجه الإدارة الاستراتيجية

للقوى العاملة في المنظمة، بما في ذلك السياسات والممارسات والعمليات المتعلقة بالتوظيف والتدريب وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين.

تلعب الممارسات الإدارية دورًا حاسمًا في ترجمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى عمل، حيث يكون المديرون مسؤولين عن تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية داخل فرقهم أو أقسامهم. تعد الممارسات الإدارية الفعالة، مثل القيادة وصنع القرار وإدارة الأداء، ضرورية لتحسين استخدام الموارد البشرية ودفع الأداء التنظيمي والابتكار.

علاوة على ذلك، تعد استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات التدريب مكونات أساسية لإدارة الموارد البشرية والممارسات الإدارية، وتوفر أطر وأدوات لموازنة رأس المال البشري مع الأهداف التنظيمية وتعزيز قدرات الموظفين. ومن خلال دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات التدريب، يمكن للمؤسسات التأكد من أن الموظفين لديهم المهارات والكفاءات اللازمة للنجاح في أدوارهم والمساهمة في النجاح التنظيمي.

**التوظيف والاختيار** – التوظيف والاختيار من الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية. يجب تصميم هذه لتعظيم قوة الموظف من أجل تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة. هذه هي العمليات التي تهتم بتحديد المصادر والفحص والقائمة المختصرة واختيار المرشحين المناسبين للمناصب الشاغرة. نطاق التوظيف والاختيار شامل ويتكون من مجموعة متنوعة من العمليات. تعتبر الموارد البشرية أصولًا حاسمة للمنظمة. لذلك، يعد توظيف الموارد البشرية أحد العوامل المهمة. عند تنفيذ عمليات التوظيف والاختيار بطريقة تنفيذية، هناك جوانب معينة يجب أخذها في الاعتبار. وهذه هي معالجة الفائض أو النقص في الموارد، وإعداد سياسة التوظيف لمختلف فئات الموظفين، وتحليل سياسات وعمليات وإجراءات التوظيف، وتحديد المجالات التي يمكن أن يكون فيها مجال للتوظيف، وتقديم التوصيات واختيار أفضل عملية مناسبة للتوظيف لتوظيف الموارد البشرية. يعتبر توظيف واختيار الأفراد المناسبين في المناصب المناسبة في الوقت المناسب أمرًا لا غنى عنه ليؤدي إلى تقدم المنظمة (التوظيف والاختيار، 2016).

**التعاون والتكامل** – داخل المنظمات ، يتم تكليف الأفراد بواجبات وظيفية مختلفة وفقا لمؤهلاتهم التعليمية ومهاراتهم وكفاءتهم. في بعض الحالات ، يطلب منهم القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل مستقل ، ولكن في حالات أخرى ، يطلب منهم العمل بالتعاون والتكامل مع الآخرين. يولد التعاون والتكامل مشاعر الرضا الوظيفي بين الموظفين ، حيث أنهم قادرون على تقديم حلول لمشاكلهم. علاوة على ذلك ، يشمل هذا الجانب أيضا التعاون مع المنظمات الأخرى لتوليد الوعي من حيث كيفية تنفيذ واجبات الوظيفة بطريقة منظمة تنظيما جيدا. وبهذه الطريقة ، يكون الموظفون قادرين على تعزيز كفاءاتهم ومعرفتهم ، وهو أمر غير متوفر في مؤسستهم. لذلك ، يمكن القول أن العمل في التعاون والتكامل يعتبر ذا أهمية قصوى في تقديم حلول للمشاكل ، والحفاظ على شروط وعلاقات جيدة مع الآخرين ، وتحمل الشعور بالرضا الوظيفي.

**إدارة الأداء** – من الضروري إدارة أداء الموظفين من أجل تحقيق النتائج المرجوة. تحتاج الاستراتيجيات التي يجب وضعها موضع التنفيذ لإدارة الأداء إلى ضمان قدرتها على تحديد العيوب والتناقضات بشكل كاف والمساعدة في التخفيف من النكسات التي تعاني منها. يجب أن تتم إدارة الأداء على أساس مستمر. عندما يستخدم الموظفون الأساليب الحديثة والعلمية والمبتكرة في تنفيذ

واجبات الوظيفة ، فإنهم بحاجة إلى التأكد من أنهم يديرون الأداء بطريقة مناسبة. بمعنى آخر ، يجب أن يكون الموظفون على دراية جيدة بكيفية الاستفادة من الأساليب الحديثة والرائدة. من واجب الوظيفة للمشرفين توجيه وتوجيه الموظفين ، حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم الوظيفية بطريقة منظمة جيدا وتحقيق النتائج المرجوة. لذلك ، يمكن القول ، تعتبر إدارة الأداء واحدة من الفوائد التي لا غنى عنها للإدارة الاستراتيجية.

**التعامل مع المشاكل والتحديات** – داخل المنظمة ، هناك حدوث مشاكل وتحديات في عدد من المجالات. يطلب من أعضاء المنظمة التعامل مع عدد من المشاكل والتحديات ، بغض النظر عن واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية. يطلب من أعضاء المنظمة توليد الوعي وزيادة فهمهم من حيث المجالات المختلفة التي من شأنها تسهيل تقديم حلول للمشاكل. فعلى سبيل المثال، عندما يحتاج أعضاء المنظمة إلى إدخال تحسينات على الهياكل الأساسية والتكنولوجيات والمعدات، فإنهم بحاجة إلى إيلاء الاهتمام الكافي لإدارة الموارد. هناك ثلاثة أنواع من الموارد ، والتي تحتاج إلى إدارة ، وتشمل هذه الموارد التقنية والمالية والبشرية. لا تعتبر إدارة الموارد مهمة سهلة. بمعنى آخر ، يحتاج الأفراد إلى التعامل مع المشاكل والتحديات. لذلك ، يمكن القول ، يحتاج الأعضاء إلى أن يكونوا على دراية بالأساليب والاستراتيجيات ، والتي من شأنها أن تمكنهم من تقديم حلول للمشاكل وتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية.

بشكل عام، تؤكد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والممارسات الإدارية واستراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات التدريب على أهمية الموازنة الاستراتيجية والتعاون عبر هذه المجالات لتحقيق الأهداف التنظيمية والحفاظ على الميزة التنافسية. مع استمرار المؤسسات في التطور والتكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة، ستظل الإدارة الفعالة للموارد البشرية عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح، مما يؤدي إلى الابتكار والأداء والفعالية التنظيمية.

مع انخفاض تمثيل الموظفين من النقابات العمالية والوكالات الأخرى التي تمثل حقوق الموظفين واستحقاقاتهم، كما أشار (Fairbrother and Yates 2003) الذي ينص على أن الجزء الأخير من القرن العشرين شهد انخفاضاً في كثافة النقابات في

جميع أنحاء البلدان الصناعية بما في ذلك الولايات المتحدة. الولايات المتحدة والمملكة المتحدة ونيوزيلندا وأستراليا. وقد تم تعزيز هذه الحجة بشكل أكبر من خلال ( 2009, Peetz, D. and Pocock, B ) الذي افترض أن الانخفاض في القوة والموارد النقابية يصاحب هذا الانخفاض في الكثافة. وهذا يعني بعد ذلك أن الفراغ الناتج عن عدم وجود اتحاد نشط لتمثيل حق الموظف وقوة التفاوض يجب أن يملأه قسم الموارد البشرية في المنظمة.

إذا كان من المقرر الاعتراف بالموارد البشرية كعامل رئيسي في المنظمة، فيجب تثقيف مدير الموارد البشرية والممارسين وإعلامهم وتحديثهم في جميع الأوقات ومطالبتهم بالالتزام في جميع الأوقات بسياسات الشركة وحقوق الموظفين واستحقاقات الموظفين. . حتى ( فريدمان, 1970 ) الذي كان يعتقد أن المسؤولية الوحيدة للشركات هي زيادة أرباحها أدرك أن المنظمات يجب أن تتصرف وفقاً للقانون والمعايير الاجتماعية أثناء السعي لتحقيق هذا الهدف كما ورد في (Bohinská, 2018). يجب على مدير الموارد

البشرية التأكد من وجود برامج التطوير المناسبة والمرافق الممتازة للموظفين في جميع الأوقات لتعزيز راحة الموظفين ورفاهيتهم داخل المنظمة.

يجب أن يكون لدى المنظمة برنامج متوافق مع الأخلاقيات داخل المنظمة. اقترح (2018, Bohinska) أن مسؤولية مدير الموارد البشرية هي تحفيز خلق مناخ متوافق وأخلاقي في المنظمة، مما يضمن انضمام الجميع. وفقاً لـ (2011, Lašáková)، إذا كانت إدارة الموارد البشرية تعتمد على مبادئ أخلاقية مثل الشفافية والعدالة والموضوعية والاهتمام بالموظفين، فإن المنظمة تقلل من خطر حدوث مشكلات أخلاقية

في الختام، يمكن أن نرى بوضوح أن قسم الموارد البشرية مهم جداً للمنظمة من حيث صلته بالأشخاص داخل المنظمة. على الرغم من أن الهدف الرئيسي للشركة هو زيادة ثروة مساهميها أو زيادة ربح مالكيها. ويجب ألا يغيب عن بالنا أنه يجب عليها تحفيز العاملين وتطويرهم ومعاملتهم بشكل عادل واتباع قانون العمل والمبادئ التوجيهية التي تعود بالنفع على موظفيها. على الرغم من أن عوامل الإنتاج الأخرى مثل الأرض ورأس المال وريادة الأعمال تعتبر أمراً بالغ الأهمية للأعمال. من الواضح أن ممارسات الموارد البشرية الجيدة مثل التحفيز؛ إن تطوير الموظفين والعناية برفاهيتهم يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على إدارة الموارد البشرية التأكد من الالتزام بقوانين العمل واللوائح الحكومية الأخرى وسياسات الشركة الأخرى، لأنه إذا تم الالتزام بها، فقد يؤدي ذلك إلى معاملة غير عادلة للموظفين، مما قد يؤدي إلى عدم الكفاءة ونقص الإنتاج. علاوة على ذلك، يمكن للعامل الساخط أن يتخذ إجراءات قانونية ضد المنظمة مما قد يؤدي إلى إحراج مالي وعلاقات عامة داخل صناعته.

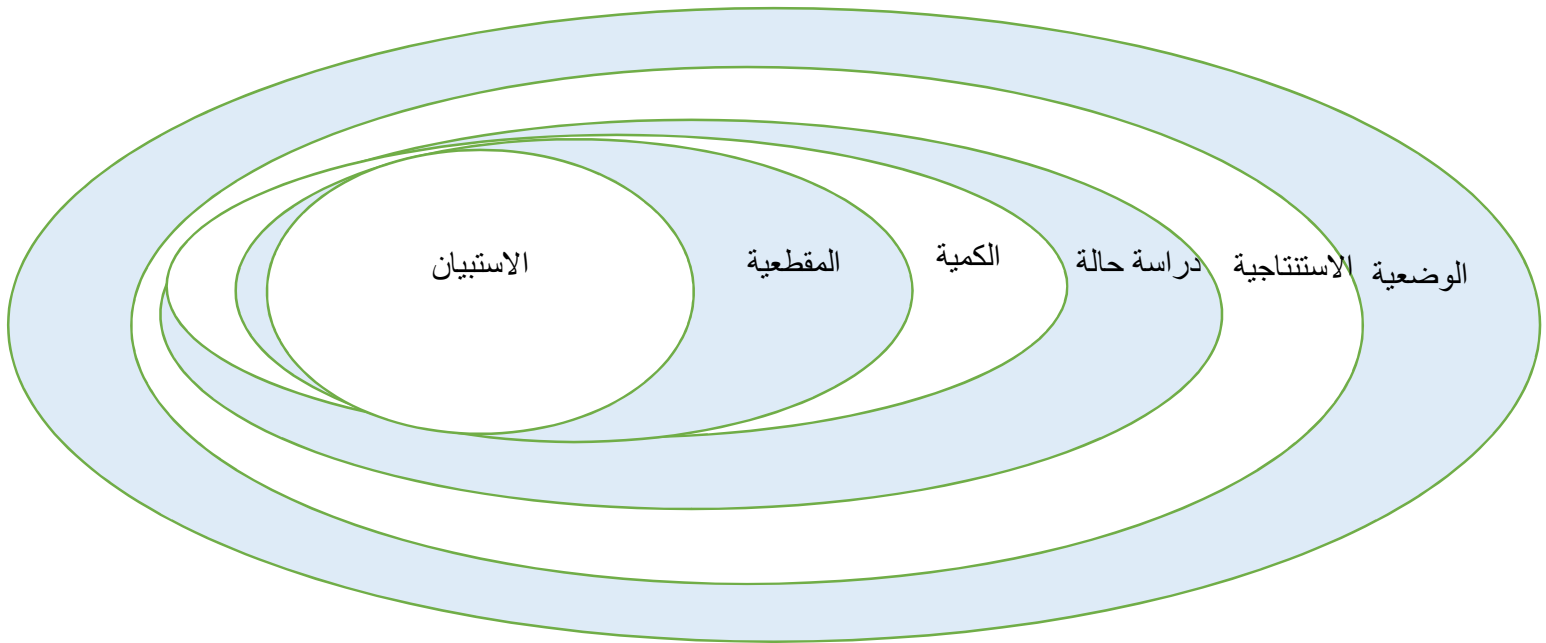
### 3. الفصل الثالث:

#### منهجية البحث

- تصميم البحث

تتكون بصلة البحث من 6 حلقات:

- فلسفة البحث (الوضعية)
- منهج البحث (الاستنتاجي)
- استراتيجية البحث (دراسة الحالة)
- نوع البحث (الكمية)
- الأفق الزمني (المقطعي)
- طرق جمع وتحليل البيانات (الاستبيانات)
- بصلة



شكل (3) بصلة البحث

## المقدمة:

الهدف من الفصل الثالث هو التعريف بمنهجية البحث المستخدمة في التحقق من أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في أرامكو السعودية والتي اتبعتها الباحثة في الدراسة الحالية وذلك عبر توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، تصميم البحث وطرق وتقنيات البحث ومجتمع البحث وكذلك تقنيات اخذ العينات وطرق جمع البيانات من عينة الدراسة وأنواع هذه البيانات وكذلك طريق وإجراءات تحليل البيانات.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

هي الخطط والسياسات التي تطبقها الإدارة لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة. تشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة من البرامج والممارسات مثل التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، إدارة الأجور والمزايا، والحفاظ على علاقات عمل إيجابية. يعتبر فهم وتحليل هذه العناصر ضروريًا لتقييم تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على متغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، أو الإبداع في العمل، وذلك في إطار البحوث التي تربط بين إدارة الموارد البشرية ونتائج المنظمة.

## أداء الموظفين:

التعريف الإجرائي لأداء الموظفين يمكن أن يكون المتغير التابع في الدراسات التي تبحث في تأثير مختلف العوامل مثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمة. يُعرف أداء الموظفين عادةً على أنه مدى فاعلية وكفاءة الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفقًا لمعايير محددة من قبل المنظمة.

**أداء الموظفين:** هو التقييم الشامل لمدى قدرة الموظف على إنجاز الأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية وفقًا للمعايير والأهداف التي حددتها المنظمة. يشمل هذا الأداء عدة جوانب مثل الإنتاجية، الكفاءة، الالتزام بالمواعيد، الإبداع، والتعاون مع الآخرين.

## طرق جمع البيانات:

سيتم تحليل البيانات التي جمعها إحصائياً

سوف يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها الى معلومات للدراسة. هذا المنهج سوف يساعد على كشف العلاقة بين المتغير المستقل وهو سياسة إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع وهو أداء الموظفين في شركة أرامكو.

### المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

اعتمد الباحث على استبانة الغامدي (2022). من أجل قياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: التوظيف والتدريب والتطوير والمكافآت والاختيار مع الإجمالي 16 عنصر للمتغير بأكمله حيث يتكون كل بعد من 4 عناصر. ونوع الأداة ليكرث: كبيرة جدا , كبيرة , متوسطة , قليلة و قليلة جدا.

| المتغير                                  | أبعاد المتغير       | عدد البيانات | المصدر                                                                  |
|------------------------------------------|---------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------|
| المتغير الثاني:<br>إدارة الموارد البشرية | التوظيف             | 4            | الغامدي , سلوى                                                          |
|                                          | التدريب والتطوير    | 4            | (2022). أثر استراتيجيات                                                 |
|                                          | المكافآت والتعويضات | 4            | الموارد البشرية في الأداء الوظيفي (دراسة حالة – شركة المجذوعي القابضة). |
|                                          | الاختيار            | 4            |                                                                         |

### المتغير التابع: أداء الموظفين

اعتمد الباحث على استبانة العكاري (2022). من أجل قياس المتغير التابع (أداء الموظفين) وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: الإنتاجية والجودة والتعاون والتحفيز مع الإجمالي 16 عنصر للمتغير بأكمله حيث يتكون كل بعد من 4 عناصر. ونوع الأداة ليكرث: كبيرة جدا , كبيرة , متوسطة , قليلة و قليلة جدا.

| المتغير                         | أبعاد المتغير | عدد البيانات | المصدر                                                                       |
|---------------------------------|---------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير الأول:<br>أداء الموظفين | الإنتاجية     | 4            | اسم المؤلف , (السنة) , عنوان البحث العكاري , كاتيا (2022). أثر ممارسات إدارة |
|                                 | الجودة        | 4            |                                                                              |

|                                           |   |         |  |
|-------------------------------------------|---|---------|--|
| الموارد البشرية على أداء                  | 4 | التعاون |  |
| الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد. | 4 | التحفيز |  |

#### أنواع البيانات:

##### بيانات أولية:

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عالٍ.

- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

##### بيانات ثانوية:

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة/المؤسسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.

- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

### مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات:

| القطاع او اسم الشركة | التصنيفات | عدد الموظفين |
|----------------------|-----------|--------------|
| شركة أرامكو          | الموظفين  | 2500         |

### جدول رقم (1) – المصدر : الباحث (2024)

#### عينة البحث

| عينة البحث         | حجم العينة |
|--------------------|------------|
| الموظفين في أرامكو | 30 موظف    |

### طريقة وتقنيات أخذ العينة:

طريقة أخذ العينة هي الاحتمالية وتقنيات اخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة

### طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جامع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة. تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق (التحليل العملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ الفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة ساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

#### الخاتمة:

ممارسات الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق رضا الموظفين داخل المؤسسات. الرضا الوظيفي لا يُعزز فقط الإنتاجية والالتزام، بل يؤثر أيضًا على الصحة العامة لبيئة العمل ويقلل من معدلات الدوران بين الموظفين.

#### التوصيات:

- توفير عملية توظيف شفافة وعادلة تضمن اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للوظائف يعزز الرضا من خلال ضمان أن يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة تقدر الكفاءة والمهارة.
- الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني يظهر للموظفين أن المنظمة تقدر نموهم الشخصي والمهني، مما يحسن من رضاهم الوظيفي ويحفزهم على الأداء الأفضل.

#### الحدود:

- تعتمد نتائج الدراسات على منهجية البحث المستخدمة وعينة الدراسة.
  - يمكن أن يحدث تغيير في العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين.
- إن تأثير هذه الممارسات على رضا الموظفين لا يقتصر على تحسين الأداء الفردي فحسب، بل يعزز أيضًا الديناميكيات الإيجابية في المنظمة ككل، مما يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومنتجة.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

### 1- المقدمة

ضغوط العمل تعتبر تحدياً كبيراً يواجه الموظفين في الشركات، وتعد أرامكو السعودية واحدة من الشركات الكبيرة التي تواجه هذه التحديات يومياً. تؤثر هذه الضغوط بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي للموظفين في أرامكو، مما يستدعي الحاجة إلى دراسة متأنية لهذه العلاقة المعقدة. من خلال تحليل البيانات واستخدام أدوات إحصائية متقدمة، سنبحث في هذا البحث كيف يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على أداء موظفي أرامكو وكيف يمكن تحسين هذه الوضعية لزيادة الإنتاجية والرفاهية العامة للموظفين

### 2- خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - الحالة الاجتماعية  
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات التي تشمل:  
الجنس ويشتمل على (ذكر، أنثى).

الفئة العمرية وتشمل (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة)

عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من 5 سنوات/ من 5 إلى 10 سنوات/ من 11 إلى 20 سنة/ من 21 سنة فأكثر)

الحالة الاجتماعية وتشمل (أعزب، متزوج).

الجدول يوضح الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة، كما لما يلي:

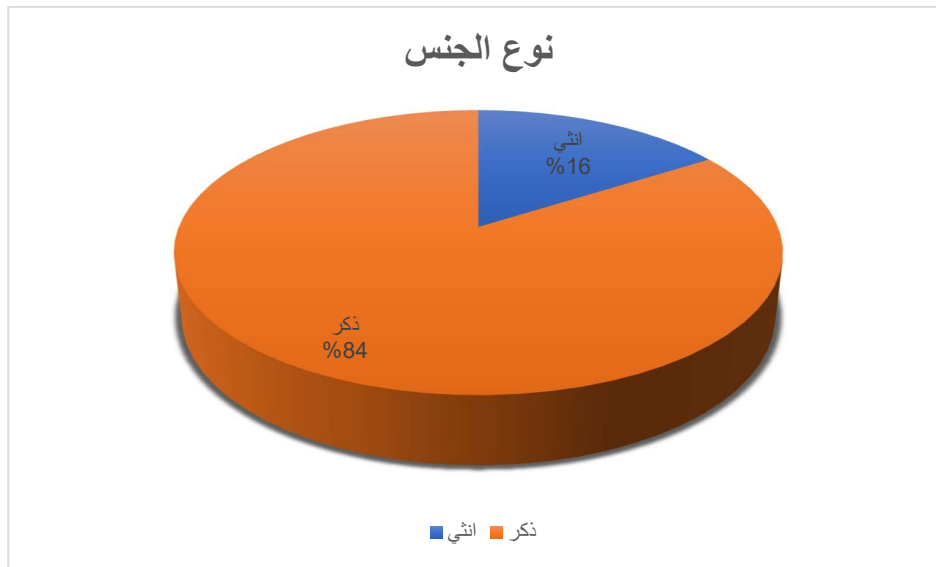
توصيف عينة الدراسة

| المتغير           | فئات المتغير         | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|----------------------|-------|----------------|
| النوع             | ذكر                  | 37    | 84%            |
|                   | انثى                 | 7     | 16%            |
| اجمالي            |                      | 44    | 100%           |
| الفئة العمرية     | أقل من 30 سنة        | 4     | 10%            |
|                   | من 30 سنة الى 40 سنة | 32    | 73%            |
|                   | من 41 إلى 50 سنة     | 8     | 17%            |
|                   | أكثر من 50 سنة       | 0     | 0%             |
| اجمالي            |                      | 44    | 100%           |
| الحالة الاجتماعية | أعزب                 | 22    | 50%            |
|                   | متزوج                | 22    | 50%            |
| اجمالي            |                      | 44    | 100%           |
| الخبرة            | أقل من 5 سنوات       | 13    | 29.50%         |
|                   | من 5 الى 10 سنوات    | 14    | 31.80%         |
|                   | من 10 الى 15 سنة     | 10    | 22.80%         |
|                   | 15 سنة وأكثر         | 7     | 15.90%         |
| اجمالي            |                      | 44    | 100.00%        |

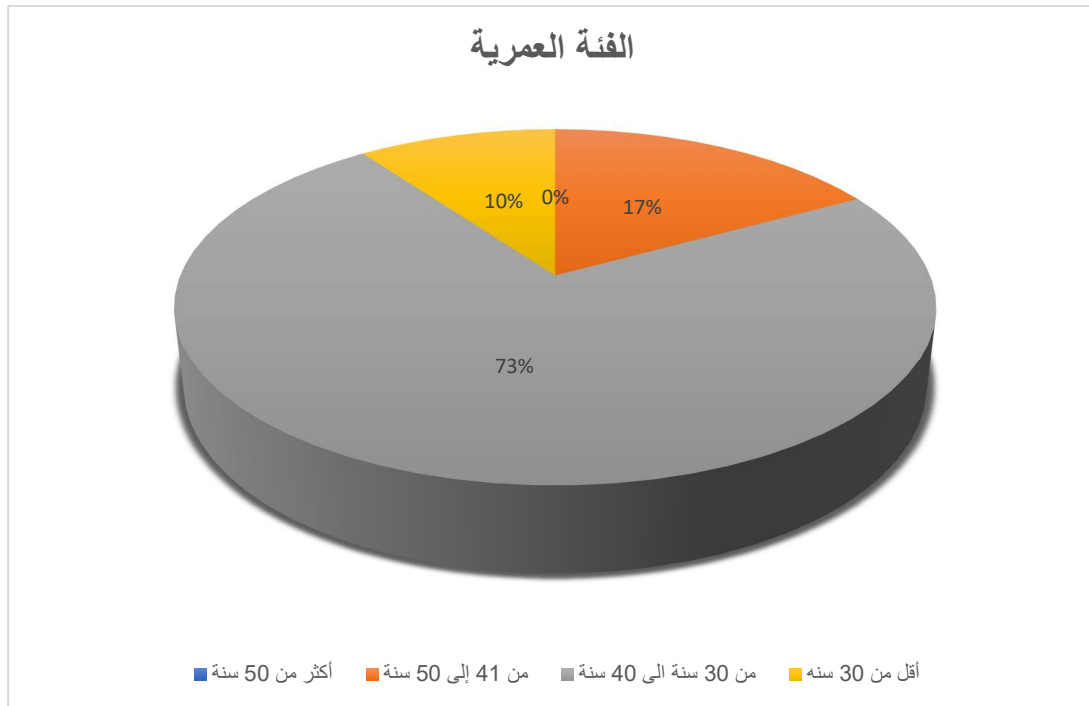
## جدول (1)

من بيانات الجدول رقم (1) تم استخلاص النتائج الآتية:

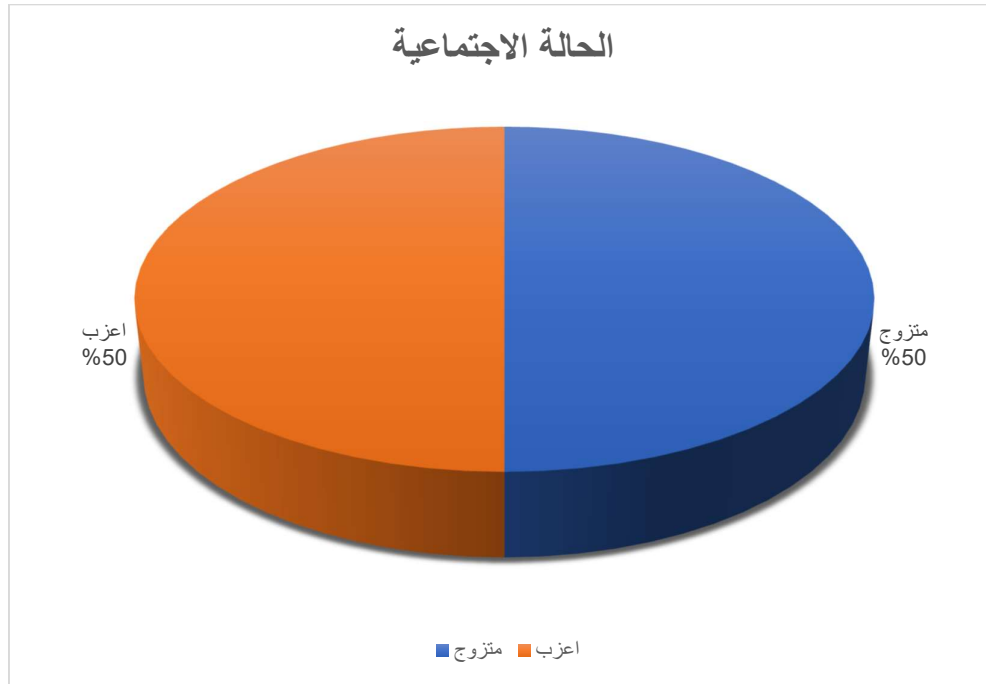
بالنسبة لنوع الجنس: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث بلغت عدد الذكور 37 مفردة بنسبة 84 % من إجمالي العينة، بينما بلغت عدد الإناث 7 مفردة بنسبة 16 % من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:



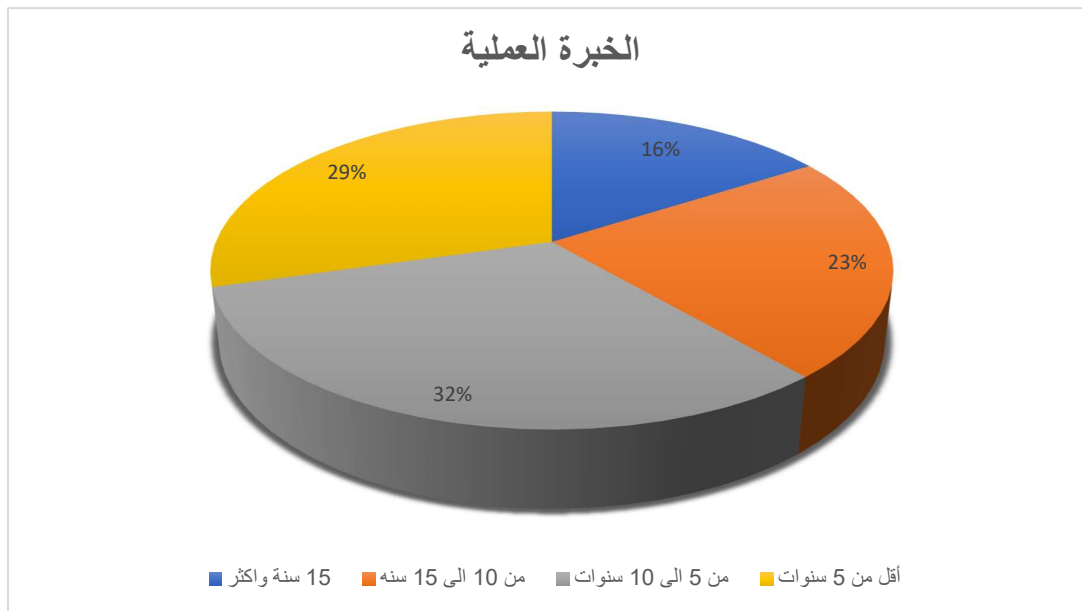
أما فيما يتعلق بالعمر: فإن 4 مفردة أقل من 30 سنة بنسبة 10%. بينما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة جاء بها 32 مفردة بنسبة 73%. الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة جاء بها 8 مفردة بنسبة 17% بينما الفئة العمرية أكثر من 50 جاء بها 0 مفردة بنسبة 0%. الشكل التالي يوضح ذلك:



فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية فقد تقاسم كل من الاعزب والمتزوج العدد ب 22 مفردة وبنسبة 50% لكل منهم. الشكل التالي يوضح ذلك:



وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن 13 مفردة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 29.5%. بينما مستوى الخبرة من 5 إلى 10 سنوات جاء به 14 مفردة بنسبة 31.8%. مستوى الخبرة من 10 إلى 15 سنة جاء به 10 مفردة بنسبة 22.8%. بينما مستوى الخبرة من 15 سنة فأكثر جاء به 7 مفردة بنسبة 15.9% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك:



### 3- قياس صدق وثبات آداه البحث

#### صدق أداة الدراسة

##### 1- صدق المحكمين أو الصدق الظاهري

لضمان صدق أداة الدراسة، تم اتباع إجراءات متعددة، بداية من استشارة المحكمين وعرض الاستبيان عليهم للحصول على آرائهم وملاحظاتهم حول تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي أرامكو السعودية. تم تعديل وتحسين الاستبيان بناءً على تلك الملاحظات لضمان وضوحه ودقته. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبارات لقياس ثبات الأداة، مثل اختبار الاعتمادية الداخلية، للتأكد من استقرار الأداة وقدرتها على قياس تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل متكرر ومتسق على أداء موظفي أرامكو السعودية.

##### 2- صدق الاتساق الداخلي

تم احتساب صدق الاستبيان المستخدم في دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي شركة أرامكو السعودية من خلال تقدير مستوى الاتساق الداخلي، وتحقيق ذلك عبر تحليل الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجات العبارات والدرجة الإجمالية للمحور الذي تتبعه العبارة.

في هذا السياق، يعكس حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان إجراءً منهجياً يهدف إلى تقييم قوة ترابط العناصر المختلفة في الاستبيان، مما يساهم في تقييم مدى استقامة وثبات الأداة.

| الدرجة      | المستوى   |
|-------------|-----------|
| 1-1.79      | قليلة جدا |
| 1.80 – 2    | قليلة     |
| 2.60 – 3.39 | متوسطة    |
| 3.40 – 4.19 | كبيرة     |
| 4.20 – 5.00 | كبيرة جدا |

جدول (2)

### صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

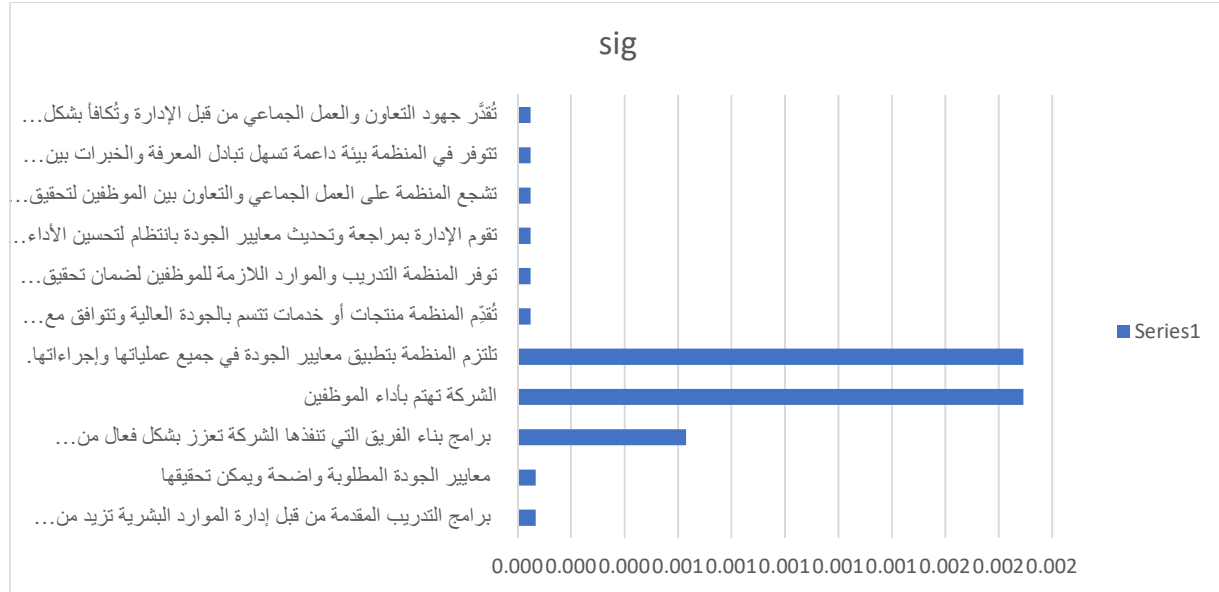
#### جدول (3) معاملات الارتباط

| م | العبرة                                                                       | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|---|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| 1 | برامج التدريب المقدمة من قبل إدارة الموارد البشرية تزيد من إنتاجيتي.         | 0.514**             | 0.000 |
| 2 | معايير الجودة المطلوبة واضحة ويمكن تحقيقها                                   | 0.564**             | 0.000 |
| 3 | برامج بناء الفريق التي تنفذها الشركة تعزز بشكل فعال من التعاون بين العاملين. | 0.495**             | 0.001 |

|       |         |                                                                                 |    |
|-------|---------|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 0.002 | 0.455** | الشركة تهتم بأداء الموظفين                                                      | 4  |
| 0.002 | 0.573** | تلتزم المنظمة بتطبيق معايير الجودة في جميع عملياتها وإجراءاتها.                 | 5  |
| 0.000 | 0.560** | تُقدِّم المنظمة منتجات أو خدمات تتسم بالجودة العالية وتتوافق مع توقعات العملاء. | 6  |
| 0.000 | 0.621** | توفر المنظمة التدريب والموارد اللازمة للموظفين لضمان تحقيق الجودة في العمل.     | 7  |
| 0.000 | 0.571** | تقوم الإدارة بمراجعة وتحديث معايير الجودة بانتظام لتحسين الأداء والنتائج.       | 8  |
| 0.000 | 0.578** | تشجع المنظمة على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.   | 9  |
| 0.000 | 0.525** | تتوفر في المنظمة بيئة داعمة تسهل تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.           | 10 |
| 0.000 | 0.583** | تُقدَّر جهود التعاون والعمل الجماعي من قبل الإدارة وتُكافأ بشكل مناسب.          | 11 |

ذات دلالة إحصائية عند 0.01\*\*

تشير معاملات الارتباط في الجدول إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين معظم العبارات المتعلقة بمعايير الجودة المطلوبة. جميع القيم كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ، مما يعني أن هناك اتساقًا داخليًا جيدًا بين العبارات، وأن الأداة المستخدمة في الدراسة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة

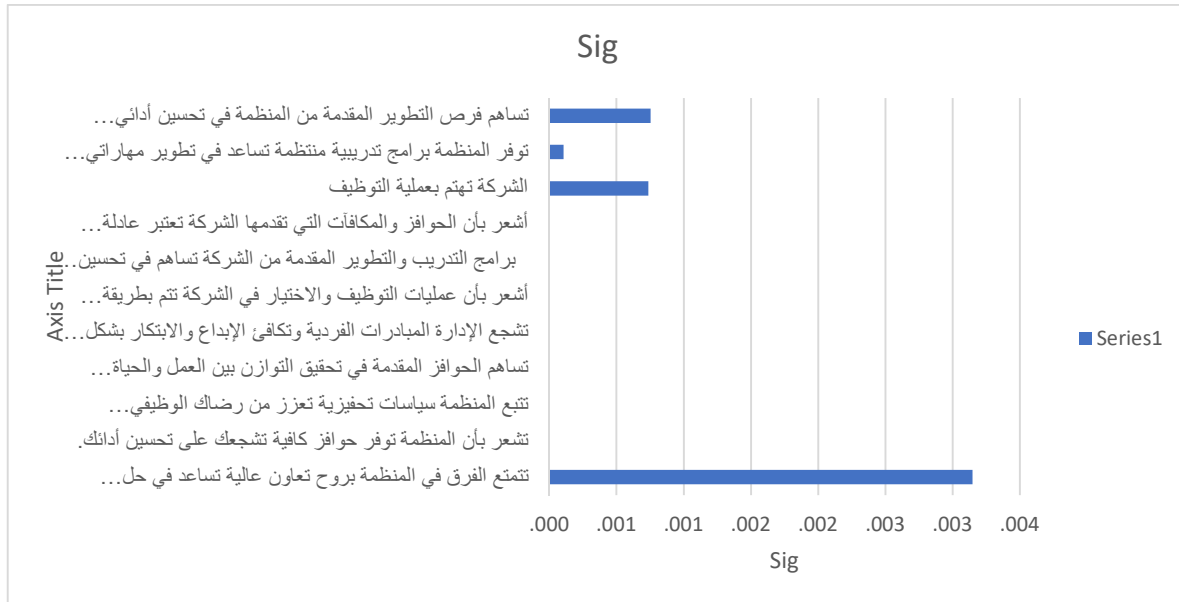


جدول (4) معاملات الارتباط

| م  | العبارة                                                                              | معامل ارتباط بيرسون | Sig  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
| 1  | تتمتع الفرق في المنظمة بروح تعاون عالية تساعد في حل المشكلات بشكل فعال.              | 0.435**             | .003 |
| 2  | تشعر بأن المنظمة توفر حوافز كافية تشجعك على تحسين أدائك.                             | 0.680**             | .000 |
| 3  | تتبع المنظمة سياسات تحفيزية تعزز من رضاك الوظيفي وانتمائك للمنظمة.                   | 0.660**             | .000 |
| 4  | تساهم الحوافز المقدمة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.                    | 0.662**             | .000 |
| 5  | تشجع الإدارة المبادرات الفردية وتكافئ الإبداع والابتكار بشكل مناسب.                  | 0.784**             | .000 |
| 6  | أشعر بأن عمليات التوظيف والاختيار في الشركة تتم بطريقة عادلة وموضوعية.               | 0.726**             | .000 |
| 7  | برامج التدريب والتطوير المقدمة من الشركة تساهم في تحسين مهاراتي المهنية بشكل مستمر.  | 0.518**             | .000 |
| 8  | أشعر بأن الحوافز والمكافآت التي تقدمها الشركة تعتبر عادلة وتحفزني على الأداء الأفضل. | 0.669**             | .000 |
| 9  | الشركة تهتم بعملية التوظيف                                                           | 0.490**             | .001 |
| 10 | توفر المنظمة برامج تدريبية منتظمة تساعد في تطوير مهاراتي المهنية.                    | 0.551**             | .000 |
| 11 | تساهم فرص التطوير المقدمة من المنظمة في تحسين أدائي الوظيفي                          | 0.489**             | .001 |

ذات دلالة احصائية عند 0.01\*\*

تشير معاملات الارتباط في الجدول إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين معظم العبارات المتعلقة بالتشجيع والرضا الوظيفي جميع القيم كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ، مما يعني أن هناك اتساقًا داخليًا جيدًا بين العبارات، وأن الأداة المستخدمة في الدراسة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

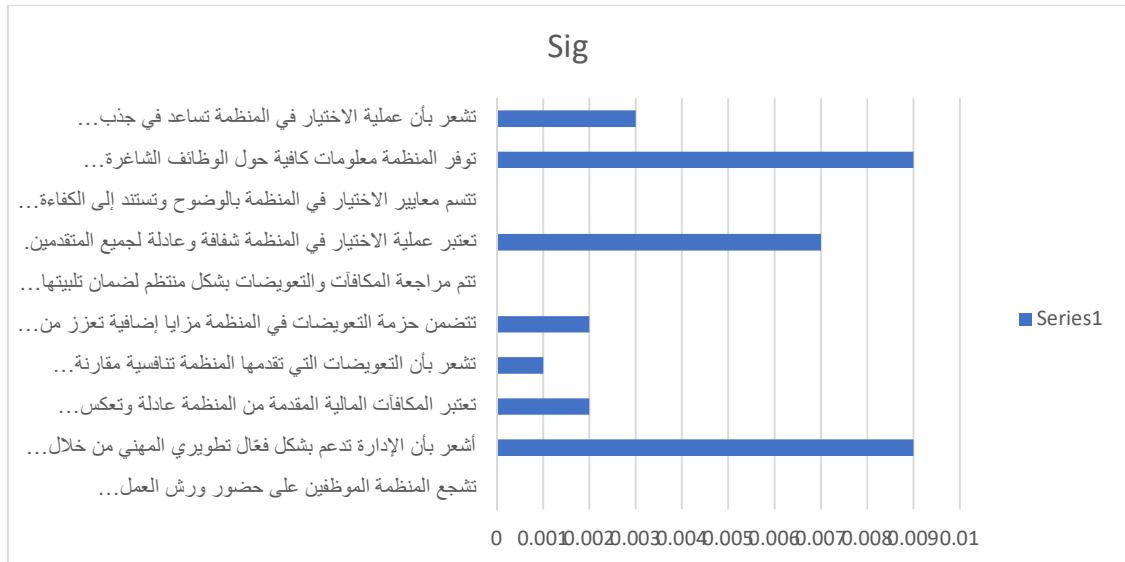


جدول (5) معاملات الارتباط

| م  | العبارة                                                                              | معامل ارتباط بيرسون | Sig  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|
| 1  | تشجع المنظمة الموظفين على حضور ورش العمل والمؤتمرات لتعزيز معرفتهم وخبراتهم.         | 0.605**             | .000 |
| 2  | أشعر بأن الإدارة تدعم بشكل فعال تطوري المهني من خلال تقديم فرص تدريبية متنوعة.       | 0.390**             | .009 |
| 3  | تعتبر المكافآت المالية المقدمة من المنظمة عادلة وتعكس مستوى الأداء.                  | 0.449**             | .002 |
| 4  | تشعر بأن التعويضات التي تقدمها المنظمة تنافسية مقارنة بالسوق.                        | 0.473**             | .001 |
| 5  | تتضمن حزمة التعويضات في المنظمة مزايا إضافية تعزز من رضاك الوظيفي                    | 0.459**             | .002 |
| 6  | تتم مراجعة المكافآت والتعويضات بشكل منتظم لضمان تلبيتها لاحتياجات الموظفين.          | 0.578**             | .000 |
| 7  | تعتبر عملية الاختيار في المنظمة شفافة وعادلة لجميع المتقدمين.                        | 0.399**             | .007 |
| 8  | تتسم معايير الاختيار في المنظمة بالوضوح وتستند إلى الكفاءة والخبرة.                  | 0.602**             | .000 |
| 9  | توفر المنظمة معلومات كافية حول الوظائف الشاغرة ومتطلبات التقديم.                     | 0.388**             | .009 |
| 10 | تشعر بأن عملية الاختيار في المنظمة تساعد في جذب الموظفين المؤهلين والكفاءات المناسبة | 0.436**             | .003 |

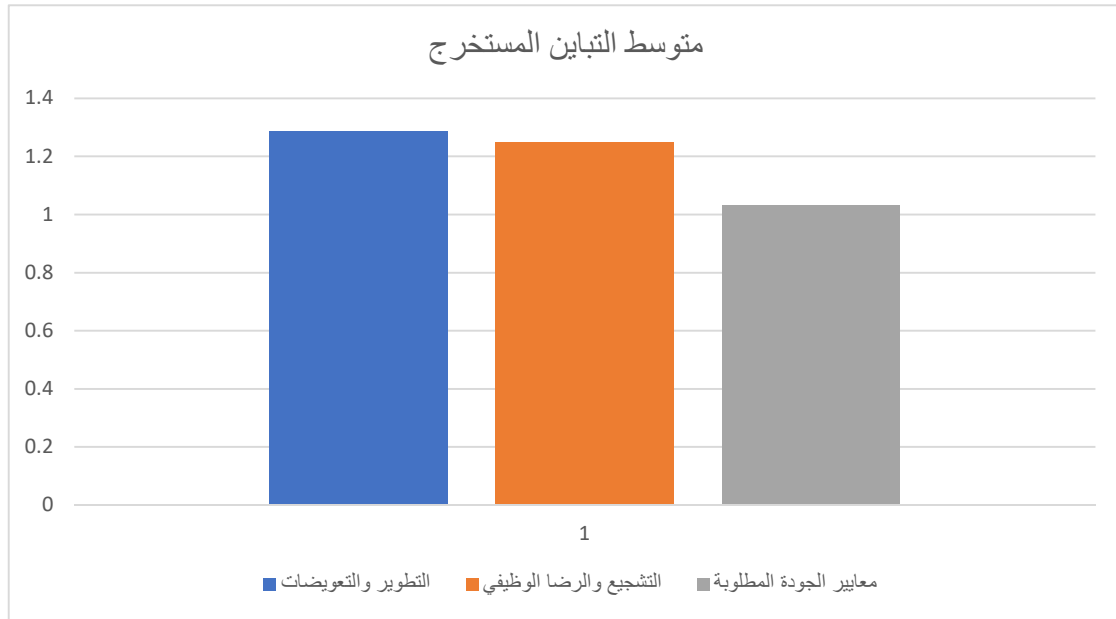
ذات دلالة احصائية عند 0.01\*\*

تشير معاملات الارتباط في الجدول إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين معظم العبارات المتعلقة بالتطوير والتعويضات جميع القيم كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 ، مما يعني أن هناك اتساقًا داخليًا جيدًا بين العبارات، وأن الأداة المستخدمة في الدراسة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.



جدول صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

| المتغير                | العبارات | KMO   | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P Values | متوسط التباين المستخرج |
|------------------------|----------|-------|----------------|-------------------|----------|------------------------|
| معايير الجودة المطلوبة | س1       | 0.902 | 0.514          | 0.81315           | 0.000    | .661                   |
|                        | س2       |       | 0.564          | 1.06253           | 0.000    | 1.129                  |
|                        | س3       |       | 0.495          | 0.88772           | 0.001    | .788                   |
|                        | س4       |       | 0.455          | 1.05654           | 0.002    | 1.116                  |
|                        | س5       |       | 0.573          | 0.99337           | 0.002    | .987                   |
|                        | س6       |       | 0.56           | 0.92733           | 0.000    | .860                   |
|                        | س7       |       | 0.621          | 1.08419           | 0.000    | 1.175                  |
|                        | س8       |       | 0.571          | 1.08102           | 0.000    | 1.169                  |
|                        | س9       |       | 0.578          | 1.01052           | 0.000    | 1.021                  |
|                        | س10      |       | 0.525          | 1.06922           | 0.000    | 1.143                  |
|                        | س11      |       | 0.583          | 1.14305           | 0.000    | 1.307                  |
| التشجيع والرضا الوظيفي | س12      | 0.805 | 0.435          | 1.06128           | 0.003    | 1.126                  |
|                        | س13      |       | 0.68           | 1.19016           | 0.000    | 1.416                  |
|                        | س14      |       | 0.66           | 1.04244           | 0.000    | 1.087                  |
|                        | س15      |       | 0.662          | 1.0771            | 0.000    | 1.160                  |
|                        | س16      |       | 0.784          | 1.22755           | 0.000    | 1.507                  |
|                        | س17      |       | 0.726          | 1.24974           | 0.000    | 1.562                  |
|                        | س18      |       | 0.518          | 1.14374           | 0.000    | 1.308                  |
|                        | س19      |       | 0.669          | 1.19083           | 0.000    | 1.418                  |
|                        | س20      |       | 0.49           | 1.13655           | 0.001    | 1.292                  |
|                        | س21      |       | 0.551          | 0.99124           | 0.000    | .983                   |
|                        | س22      |       | 0.489          | 0.92989           | 0.001    | .865                   |
| التطوير والتعويضات     | س23      | 0.892 | 0.605          | 1.23099           | 0.000    | 1.515                  |
|                        | س24      |       | 0.39           | 1.16933           | 0.009    | 1.367                  |
|                        | س25      |       | 0.449          | 1.2102            | 0.002    | 1.465                  |
|                        | س26      |       | 0.473          | 1.0665            | 0.001    | 1.137                  |
|                        | س27      |       | 0.459          | 1.13073           | 0.002    | 1.279                  |
|                        | س28      |       | 0.578          | 1.15111           | 0.000    | 1.325                  |
|                        | س29      |       | 0.399          | 1.02196           | 0.007    | 1.044                  |
|                        | س30      |       | 0.602          | 1.05529           | 0.000    | 1.114                  |
|                        | س31      |       | 0.388          | 1.14927           | 0.009    | 1.321                  |
|                        | س32      |       | 0.436          | 1.13259           | 0.003    | 1.283                  |



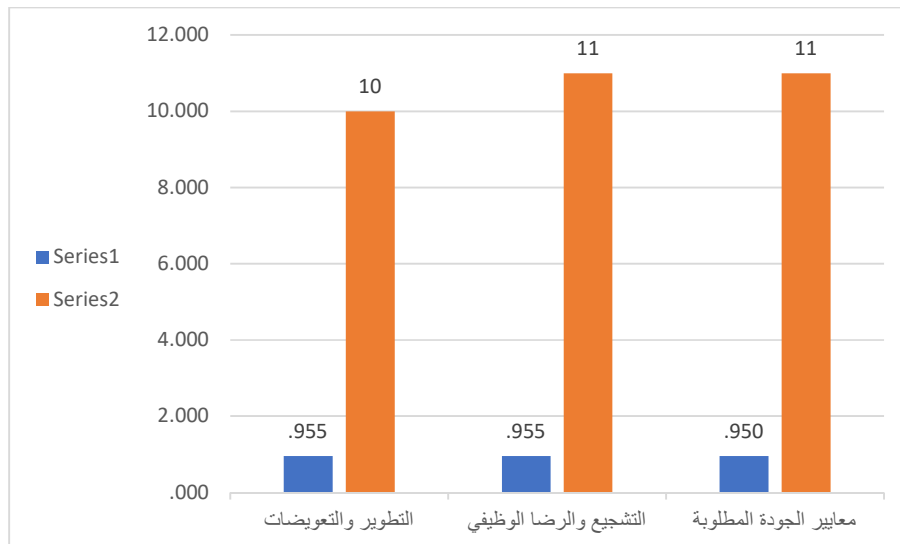
### ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

#### جدول (5) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

| المحاور                  | معامل الفا كرونباخ | عدد العبارات |
|--------------------------|--------------------|--------------|
| معايير الجودة المطلوبة   | .950               | 11           |
| التشجيع والرضا الوظيفي   | .955               | 11           |
| التطوير والتعويضات       | .955               | 10           |
| إجمالي استمارة الاستبيان | .980               | 32           |

يتبين أن قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.



### الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من

معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة

معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة

النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة

معادلة الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة

#### 4- تحليل محاور الدراسة

لتحليل محاور الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور أداة الدراسة وللمحاور ككل وجاءت النتائج كما يلي

**جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة**

| العبارة                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب      | المستوى |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| برامج التدريب المقدمة من قبل إدارة الموارد البشرية تزيد من إنتاجيتي.           | 3.8864          | .81315            | 8            | مرتفع   |
| معايير الجودة المطلوبة واضحة ويمكن تحقيقها                                     | 3.8182          | 1.06253           | 4            | مرتفع   |
| برامج بناء الفريق التي تنفذها الشركة تعزز بشكل فعال من التعاون بين العاملين.   | 3.8409          | .88772            | 2            | مرتفع   |
| الشركة تهتم بأداء الموظفين                                                     | 4.0000          | 1.05654           | 5            | مرتفع   |
| تلتزم المنظمة بتطبيق معايير الجودة في جميع عملياتها وإجراءاتها.                | 3.8864          | .99337            | 2            | مرتفع   |
| تُقدّم المنظمة منتجات أو خدمات تتسم بالجودة العالية وتتوافق مع توقعات العملاء. | 4.0227          | .92733            | 8            | مرتفع   |
| توفر المنظمة التدريب والموارد اللازمة للموظفين لضمان تحقيق الجودة في العمل.    | 3.8182          | 1.08419           | 10           | متوسط   |
| تقوم الإدارة بمراجعة وتحديث معايير الجودة بانتظام لتحسين الأداء والنتائج.      | 3.7500          | 1.08102           | 2            | مرتفع   |
| تشجع المنظمة على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.  | 3.9545          | 1.01052           | 6            | مرتفع   |
| تتوفر في المنظمة بيئة داعمة تسهل تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.          | 3.7045          | 1.06922           | 2            | مرتفع   |
| تُقدّر جهود التعاون والعمل الجماعي من قبل الإدارة وتُكافأ بشكل مناسب.          | 3.6364          | 1.14305           | 9            | متوسط   |
| <b>المتوسط</b>                                                                 | <b>3.8471</b>   | <b>1.0117</b>     | <b>مرتفع</b> |         |

تبين ارتفاع مستوى في تطبيق معايير الجودة المطلوبة في المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.8471 بانحراف معياري 1.0117 وتم ترتيب عبارات محور معايير الجودة المطلوبة وحلها في المنظمة من حيث درجة الأهمية النسبية قيمة المتوسط الحسابي الأكبر من وجهة نظر عينة

الدراسة تبين أن (الشركة تهتم بأداء الموظفين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.000 وانحراف معياري 1.056 وبدرجة موافقة مرتفعة.

بينما كانت العبارة (تُقدّر جهود التعاون والعمل الجماعي من قبل الإدارة وتُكافأ بشكل مناسب) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.63 وانحراف معياري 1.143 وبدرجة موافقه متوسطة وعند دراسة عبارات المحور تبين ان تسع عبارات جاء بمستوى الموافقة المرتفع واثنيتين في مستوى الموافقة المتوسطة.

**جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة**

| العبارة                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| تتمتع الفرق في المنظمة بروح تعاون عالية تساعد في حل المشكلات بشكل فعال.              | 3.8864          | 1.06128           | 10      | متوسط   |
| تشعر بأن المنظمة توفر حوافز كافية تشجعك على تحسين أدائك.                             | 3.4545          | 1.19016           | 5       | متوسط   |
| تتبع المنظمة سياسات تحفيزية تعزز من رضاك الوظيفي وانتمائك للمنظمة.                   | 3.7273          | 1.04244           | 6       | متوسط   |
| تساهم الحوافز المقدمة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.                    | 3.6591          | 1.07710           | 3       | متوسط   |
| تشجع الإدارة المبادرات الفردية وتكافئ الإبداع والابتكار بشكل مناسب.                  | 3.5682          | 1.22755           | 10      | متوسط   |
| أشعر بأن عمليات التوظيف والاختيار في الشركة تتم بطريقة عادلة وموضوعية.               | 3.7045          | 1.24974           | 11      | متوسط   |
| برامج التدريب والتطوير المقدمة من الشركة تساهم في تحسين مهاراتي المهنية بشكل مستمر.  | 3.7500          | 1.14374           | 4       | متوسط   |
| أشعر بأن الحوافز والمكافآت التي تقدمها الشركة تعتبر عادلة وتحفزني على الأداء الأفضل. | 3.4773          | 1.19083           | 7       | متوسط   |
| الشركة تهتم بعملية التوظيف                                                           | 3.6818          | 1.13655           | 9       | متوسط   |
| توفر المنظمة برامج تدريبية منتظمة تساعد في تطوير مهاراتي المهنية.                    | 3.7500          | .99124            | 2       | مرتفع   |
| تساهم فرص التطوير المقدمة من المنظمة في تحسين أدائي الوظيفي                          | 3.8636          | .92989            | 2       | مرتفع   |
| <b>المتوسط</b>                                                                       | 3.6839          | 1.1128            | مرتفع   |         |

تبين وجود مستوى متوسط في تطبيق التشجيع والرضا الوظيفي في المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.6839 بانحراف معياري 1.1128 وتم ترتيب عبارات محور التشجيع والرضا الوظيفي وحلها في المنظمة من حيث درجة الأهمية النسبية قيمة المتوسط الحسابي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن (تساهم فرص التطوير المقدمة من المنظمة في تحسين أدائي الوظيفي) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 3.8636 وانحراف معياري 0.929 وبدرجة موافقة مرتفعة.

بينما كانت العبارة (أشعر بأن عمليات التوظيف والاختيار في الشركة تتم بطريقة عادلة وموضوعية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.704 وانحراف معياري 1.249 وبدرجة موافقه متوسطة وعند دراسة عبارات المحور تبين ان تسع عبارات جاء بمستوى الموافقة المتوسط واثنين في مستوى الموافقة المرتفعة.

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة

| العبارة                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| تشجع المنظمة الموظفين على حضور ورش العمل والمؤتمرات لتعزيز معرفتهم وخبراتهم.         | 3.7045          | 1.23099           | 3       | مرتفع   |
| أشعر بأن الإدارة تدعم بشكل فعال تطويري المهني من خلال تقديم فرص تدريبية متنوعة.      | 3.5682          | 1.16933           | 5       | مرتفع   |
| تعتبر المكافآت المالية المقدمة من المنظمة عادلة وتعكس مستوى الأداء.                  | 3.5227          | 1.21020           | 7       | مرتفع   |
| تشعر بأن التعويضات التي تقدمها المنظمة تنافسية مقارنة بالسوق.                        | 3.5455          | 1.06650           | 3       | مرتفع   |
| تتضمن حزمة التعويضات في المنظمة مزايا إضافية تعزز من رضاك الوظيفي                    | 3.5227          | 1.13073           | 6       | مرتفع   |
| تتم مراجعة المكافآت والتعويضات بشكل منتظم لضمان تلبية احتياجات الموظفين.             | 3.4773          | 1.15111           | 3       | مرتفع   |
| تعتبر عملية الاختيار في المنظمة شفافة وعادلة لجميع المتقدمين.                        | 3.4545          | 1.02196           | 10      | متوسط   |
| تتسم معايير الاختيار في المنظمة بالوضوح وتستند إلى الكفاءة والخبرة.                  | 3.6591          | 1.05529           | 8       | متوسط   |
| توفر المنظمة معلومات كافية حول الوظائف الشاغرة ومتطلبات التقديم.                     | 3.5682          | 1.14927           | 9       | متوسط   |
| تشعر بأن عملية الاختيار في المنظمة تساعد في جذب الموظفين المؤهلين والكفاءات المناسبة | 3.7045          | 1.13259           | 3       | مرتفع   |
| المتوسط                                                                              | 3.5727          | 1.1318            | مرتفع   |         |

تبين وجود مستوى مرتفع في تطبيق التطوير والتعويض الوظيفي في المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.5727 بانحراف معياري 1.1318 وتم ترتيب عبارات محور التشجيع والرضا الوظيفي وحلها في المنظمة من حيث درجة الأهمية النسبية قيمة المتوسط الحسابي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن (تشجع المنظمة الموظفين على حضور ورش العمل والمؤتمرات لتعزيز معرفتهم وخبراتهم) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 3.7045 وانحراف معياري 1.230 وبدرجة موافقة مرتفعة. بينما كانت العبارة (تعتبر عملية الاختيار في المنظمة شفافة وعادلة لجميع المتقدمين.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.454 وانحراف معياري 1.021 وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات المحور تبين ان سبع عبارات جاء بمستوى الموافقة المرتفعة وثلاث في مستوى الموافقة المتوسطة.

## 5- اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .676 <sup>a</sup> | .457     | .444              | .77757                     |

a. Predictors: (Constant), الشركة تهتم بأداء الموظفين

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 21.333         | 1  | 21.333      | 35.284 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 25.394         | 42 | .605        |        |                   |
| Total        | 46.727         | 43 |             |        |                   |

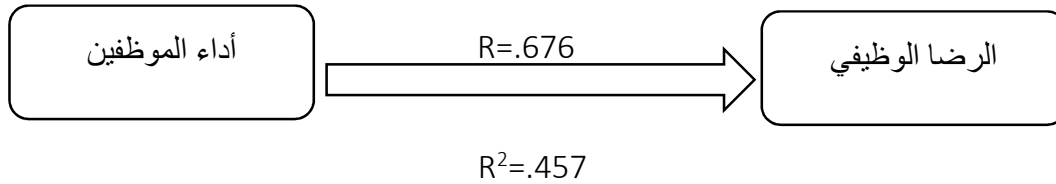
a. Dependent Variable: تتابع المنظمة سياسات تحفيزية تعزز من رضاك الوظيفي وانتمائك للمنظمة

b. Predictors: (Constant), الشركة تهتم بأداء الموظفين

Coefficients<sup>a</sup>

| Model                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)               | 1.061                       | .464       |                           | 2.286 | .027 |
| الشركة تهتم بأداء الموظفين | .667                        | .112       | .676                      | 5.940 | .000 |

Dependent Variable: a. تتبع المنظمة سياسات تحفيزية تعزز من رضاك الوظيفي وانتمائك للمنظمة.



يوضح الجدول السابق نتائج تحليل

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (Sig. F) (000<sup>b</sup>) مما يشير الى معنوية نموذج انحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 000<sup>b</sup>
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R=.676) الى وجود ارتباط موجب قوي بين أداء الموظفين والرضا الوظيفي
- يشير معامل تحديد المعدل الى ان (R²=.457) من التباين الحاصل في أداء الموظفين ويمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى رضا الموظفين
- تشير قيمة (ت) (T.Value) الى معنوية الانحدار بيتا (Beta) حيث مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (000<sup>b</sup>)

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع

## الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الجودة وأداء الموظفين

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 27.073         | 1  | 27.073      | 49.059 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 23.177         | 42 | .552        |        |                   |
| Total        | 50.250         | 43 |             |        |                   |

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن القيمة هي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة

## الفرضية الفرعية الثانية Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 27.308         | 1  | 27.308      | 59.060 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 19.420         | 42 | .462        |        |                   |
| Total        | 46.727         | 43 |             |        |                   |

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن القيمة هي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة

## الفرضية الفرعية الثانية Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التطوير وأداء الموظفين

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 18.401         | 1  | 18.401      | 20.420 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 37.849         | 42 | .901        |        |                   |
| Total        | 56.250         | 43 |             |        |                   |

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل انوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن القيمة هي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة

## خاتمة

في هذا الفصل، تم استعراض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات والدراسات الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم تقديم النتائج بشكل شامل وموضح، مما أتاح لنا فهماً أعمق للعلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

## النتائج

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الانتاجية وأداء الموظفين، مما يشير إلى أن زيادة الانتاجية العمل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين

هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المشاكل التي يواجهها الموظفون وأداء الموظفين. هذا يعني أن المشاكل الشخصية أو المهنية تؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين. عدم الرضا تؤثر بشكل ملحوظ على أداء الموظفين، وقد تكون لها تأثيرات سلبية هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الإيجابية وأداء الموظفين. بيئة العمل الإيجابية تسهم في تحسين الأداء العام للموظفين

أظهرت النتائج وجود علاقة بين استقرار بيئة العمل وأداء الموظفين. بيئة العمل المستقرة تدعم الأداء الجيد للموظفين وتعزز من شعورهم بالأمان والاستقرار أظهرت النتائج وجود علاقة بين التطوير وأداء الموظفين. بحيث التطوير يدعم الأداء الجيد للموظفين وتعزز من شعورهم بالأمان والاستقرار

## الفصل الخامس: القيود والتوصيات والاستنتاجات

### حدود البحث

- تعتمد نتائج الدراسات على منهجية البحث المستخدمة وعينة الدراسة.
- يمكن ان يحدث تغيير في العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين.

### توصيات البحث

- تعزيز برامج التدريب والتطوير لتشمل عناصر إدارة الضغوط النفسية وتطوير مهارات الاستجابة للضغوط.
- توفير فرص للموظفين للمشاركة في ورش عمل تطويرية ودورات تدريبية متخصصة.
- إقامة جلسات تفاعلية لتقديم الفرص للموظفين للتعبير عن احتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية.
- تحفيز الابتكار وتقديم فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات لزيادة الشعور بالمسؤولية والانتماء.
- تطوير وتنفيذ إجراءات لضمان جودة العمل وتحسينها بشكل مستمر.
- تشجيع الموظفين على تحديد معايير الأداء الوظيفي وضمان تحقيقها.
- توفير آليات لجمع ملاحظات الموظفين حول جودة العمل ومدى انعكاسها على رضاهم الوظيفي.
- تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالإنجازات والجهود المبذولة من قبل الموظفين.
- تحفيز الموظفين من خلال تقديم تقدير وتشجيع علني وخاص على أدائهم.
- تنظيم فعاليات تشجيعية ومسابقات داخلية لتعزيز الروح الجماعية وزيادة الانتماء.
- تقديم حزم تعويضية تنافسية تشمل المزايا المالية والفوائد الإضافية.
- توفير فرص للتطوير المهني والترقيات لتعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم.
- إجراء مراجعات دورية للرواتب وتقديم تعويضات ملائمة ومناسبة للموظفين بناءً على أدائهم.
- تحسين بيئة العمل ضمان توفير بيئة عمل مناسبة تقلل من الضغوط مثل تحسين ظروف العمل، وتوفير الموارد اللازمة، وتخفيف الأعباء الزائدة.

## الخاتمة

أظهرت التحليلات أن هناك علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين مختلف المتغيرات المدروسة، مثل المشاكل التي تواجه الموظفين، الجودة، والتطوير والانتاجية، وأداء الموظفين، هذه النتائج تدعم فرضيات الدراسة وتؤكد على أهمية العوامل المدروسة في التأثير على أداء الموظفين داخل المنظمة.

من خلال هذه النتائج، يتبين لنا ضرورة التركيز على تحسين بيئة العمل، وتقليل الضغوط والمشاكل التي قد تؤثر على أداء الموظفين، وتنظيم دورات العمل بشكل يلبي احتياجاتهم. هذه الاستنتاجات ستساعد في صياغة توصيات فعالة لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

ختامًا، يُمثل هذا الفصل خطوة حاسمة في فهم ديناميكيات العمل داخل المنظمة، ويُؤسس قاعدة قوية لاتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات دقيقة وتحليلات إحصائية موثوقة.

## فصل الملاحق

### الاستبيان

تحية طيبة,,

تعتمد هذه الدراسة على استبيان تم تصميمه لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في أرامكو السعودية بمدينة الرياض. تم توزيع الاستبيان على مجموعة مختارة من الموظفين لجمع بيانات مفصلة حول تجاربهم وتقييماتهم للممارسات الإدارية المتبعة.

1. تقييم الفعالية الإدارية: قياس مدى تأثير السياسات والبرامج الإدارية على الرضا الوظيفي والإنتاجية.
2. فهم التحديات: التعرف على العقبات التي تحول دون تحقيق الأداء الأمثل وكيف يمكن للإدارة التغلب عليها من خلال استراتيجيات محددة.

استخدم الاستبيان أسئلة مغلقة ومفتوحة للحصول على إجابات تفصيلية وعميقة. تم تحليل النتائج باستخدام أساليب إحصائية لتحديد

على أساس البيانات المجمعة، يُنصح بتعزيز السياسات الداعمة للموظفين وتطوير برامج تدريبية مستمرة لضمان الارتقاء بمستوى الكفاءات والمهارات اللازمة للموظفين.

لذلك، نرجو من سيادتكم التفضل بالاجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام البحث العلمي , مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

أولاً: الأسئلة الشخصية للاستبيان

كم عمرك؟

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
- ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة
- ☐ من 50 سنة فما فوق

ما هو جنسك؟

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

الحالة الاجتماعية:

- ☐ متزوج
- ☐ أعزب
- ☐ أخرى

عدد سنوات الخبرة؟

- ☐ أقل من 5 سنوات.
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة وأكثر

## جدول أدوات البحث

### المتغير الأول: أداء الموظفين

| موافق بدرجة |       |        |       |           | العبرة                     |                                                                                |
|-------------|-------|--------|-------|-----------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| كبيرة جدا   | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |                            |                                                                                |
|             |       |        |       |           | البعد الأول: أداء الموظفين |                                                                                |
|             |       |        |       |           | 1                          | أعتقد أن برامج التدريب المقدمة من قبل إدارة الموارد البشرية تزيد من إنتاجيتي.  |
|             |       |        |       |           | 2                          | أعتقد أن معايير الجودة المطلوبة واضحة ويمكن تحقيقها                            |
|             |       |        |       |           | 3                          | برامج بناء الفريق التي تنفذها الشركة تعزز بشكل فعال من التعاون بين العاملين.   |
|             |       |        |       |           | 4                          | الشركة تهتم بأداء الموظفين                                                     |
|             |       |        |       |           | البعد الثاني: الجودة       |                                                                                |
|             |       |        |       |           | 1                          | تلتزم المنظمة بتطبيق معايير الجودة في جميع عملياتها وإجراءاتها.                |
|             |       |        |       |           | 2                          | تُقدّم المنظمة منتجات أو خدمات تتسم بالجودة العالية وتتوافق مع توقعات العملاء. |
|             |       |        |       |           | 3                          | توفر المنظمة التدريب والموارد اللازمة للموظفين لضمان تحقيق الجودة في العمل.    |
|             |       |        |       |           | 4                          | تقوم الإدارة بمراجعة وتحديث معايير الجودة بانتظام لتحسين الأداء والنتائج.      |
|             |       |        |       |           | البعد الثالث: التعاون      |                                                                                |
|             |       |        |       |           | 1                          | تشجع المنظمة على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.  |
|             |       |        |       |           | 2                          | تتوفر في المنظمة بيئة داعمة تسهل تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.          |
|             |       |        |       |           | 3                          | تُقدّر جهود التعاون والعمل الجماعي من قبل الإدارة وتُكافأ بشكل مناسب.          |
|             |       |        |       |           | 4                          | تتمتع الفرق في المنظمة بروح تعاون عالية تساعد في حل المشكلات بشكل فعال.        |
|             |       |        |       |           | البعد الرابع: التحفيز      |                                                                                |

|  |  |  |  |  |                                                                     |   |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | تشعر بأن المنظمة توفر حوافز كافية تشجعك على تحسين أدائك.            | 1 |
|  |  |  |  |  | تتبع المنظمة سياسات تحفيزية تعزز من رضاك الوظيفي وانتمائك للمنظمة.  | 2 |
|  |  |  |  |  | تساهم الحوافز المقدمة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.   | 3 |
|  |  |  |  |  | تشجع الإدارة المبادرات الفردية وتكافئ الإبداع والابتكار بشكل مناسب. | 4 |

لمتغير الثاني: إدارة الموارد البشرية

| موافق بدرجة |       |        |       |           | العبارة                           |                                                                                      |
|-------------|-------|--------|-------|-----------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| كبيرة جدا   | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |                                   |                                                                                      |
|             |       |        |       |           | البعد الأول: التوظيف              |                                                                                      |
|             |       |        |       |           | 1                                 | أشعر بأن عمليات التوظيف والاختيار في الشركة تتم بطريقة عادلة وموضوعية.               |
|             |       |        |       |           | 2                                 | برامج التدريب والتطوير المقدمة من الشركة تساهم في تحسين مهاراتي المهنية بشكل مستمر.  |
|             |       |        |       |           | 3                                 | أشعر بأن الحوافز والمكافآت التي تقدمها الشركة تعتبر عادلة وتحفزني على الأداء الأفضل. |
|             |       |        |       |           | 4                                 | الشركة تهتم بعملية التوظيف                                                           |
|             |       |        |       |           | البعد الثاني : التدريب والتطوير   |                                                                                      |
|             |       |        |       |           | 1                                 | توفر المنظمة برامج تدريبية منتظمة تساعد في تطوير مهاراتي المهنية.                    |
|             |       |        |       |           | 2                                 | تساهم فرص التطوير المقدمة من المنظمة في تحسين أدائي الوظيفي                          |
|             |       |        |       |           | 3                                 | تشجع المنظمة الموظفين على حضور ورش العمل والمؤتمرات لتعزيز معرفتهم وخبراتهم.         |
|             |       |        |       |           | 4                                 | أشعر بأن الإدارة تدعم بشكل فعال تطوري المهني من خلال تقديم فرص تدريبية متنوعة.       |
|             |       |        |       |           | البعد الثالث: المكافآت والتعويضات |                                                                                      |
|             |       |        |       |           | 1                                 | تعتبر المكافآت المالية المقدمة من المنظمة عادلة وتعكس مستوى الأداء.                  |
|             |       |        |       |           | 2                                 | تشعر بأن التعويضات التي تقدمها المنظمة تنافسية مقارنة بالسوق.                        |
|             |       |        |       |           | 3                                 | تتضمن حزمة التعويضات في المنظمة مزايا إضافية تعزز من رضاك الوظيفي                    |

|  |  |  |  |  |                        |                                                                                      |
|--|--|--|--|--|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 4                      | تتم مراجعة المكافآت والتعويضات بشكل منتظم لضمان تلبيتها لاحتياجات الموظفين.          |
|  |  |  |  |  | البعد الرابع: الاختيار |                                                                                      |
|  |  |  |  |  | 1                      | تعتبر عملية الاختيار في المنظمة شفافة وعادلة لجميع المتقدمين.                        |
|  |  |  |  |  | 2                      | تتسم معايير الاختيار في المنظمة بالوضوح وتستند إلى الكفاءة والخبرة.                  |
|  |  |  |  |  | 3                      | توفر المنظمة معلومات كافية حول الوظائف الشاغرة ومتطلبات التقديم.                     |
|  |  |  |  |  | 4                      | تشعر بأن عملية الاختيار في المنظمة تساعد في جذب الموظفين المؤهلين والكفاءات المناسبة |

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/BHSJGG9GGmLEsQkW7>

## المراجع

- العكاري , كاتيا (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد.
- الغامدي , سلوى (2022). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي (دراسة حالة – شركة المجدوعي القابضة). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات . المجلد الثالث – الإصدار الخامس والثلاثون.
- العربي , تيقاوي (2016). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أثارها على أداء الموظفين في المؤسسات الخدمية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية.
- جبارة , سميرة (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف السودانية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. المجلد الثالث . العدد الثامن.
- صالح , طلال (2022). ادارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل". المجلة العربية للنشر العلمي الطابعة 42.
- سلمان , كاظم (2019). ممارسات المدراء وتأثيرها في متطلبات المنظمات المعاصرة(دراسة تحليلية تطبيقية في عدد من شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات). مجلة المنصور , العدد 32.
- عقيلي، عمر، وصفي (1994) , المنظمة ونظرية التعلم. الطبعة الأولى , الأردن
- سموعي، رفاء فرج (2012). كيفية تأثير ممارسات المدراء على مساهمات الموظفين في قطاع الصناعة والمعادن مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد 18 , عدد 65
- بدر باسمه (2020). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واثرها في المنظمات الذكية .المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.
- خالد , عطية (2021). التدريب واثره في تحسين اتصالات المنظمة. بحث مقدم لكلية الإدارة والاقتصاد.