

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على

الشركات الصناعية في مدينة الجبيل الصناعية

إعداد/

نهي أحمد صالح

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026



الإهداء

إلى من كانا بداية الطريق، وسبب الثبات بعد توفيق الله.

إلى أبي، الذي علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والاجتهاد، وكان حضوره ودعمه مصدر قوة في كل خطوة.

وإلى أمي، التي أحاطتني بدعائها وحنانها، فكان دعاؤها نورًا يرافقني في لحظات التعب والإنجاز.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء العمر، الذين وجدت في قربهم السند، وفي كلماتهم التشجيع، وفي وجودهم الطمأنينة.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين منحوني من علمهم وتوجيههم ما ساعدني على إكمال هذا العمل بصورة أفضل.

وإلى كل من وقف بجانبني، وساندني، ودعا لي، وترك أثرًا طيبًا في مسيرتي.

أهدي هذا العمل تقديرًا ووفاءً، راجيةً من الله أن يكون خطوة نافعة، وأن يكتب فيه الخير والقبول.

الشكر والتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى على تمام فضله، وحسن عونه، وتيسيره لكل خطوة في إعداد هذا العمل، فما كان له أن يكتمل لولا توفيقه أولاً وآخرًا.

وبكل تقدير وامتنان، أتقدم بالشكر إلى سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد حسن، وسعادة الدكتور فايز علي جراد، لما بذلاه من جهد علمي كريم، وما قدماه من إرشاد ومتابعة وملاحظات كان لها أثر واضح في توجيه هذا العمل وإخراجه بصورة أفضل.

كما أعبر عن شكري لكل من مدّ لي يد العون خلال مراحل إعداد هذا البحث، سواء بالنصح أو التوجيه أو التشجيع، فقد كان لكل كلمة صادقة ومساندة طيبة أثرها في تجاوز ما واجهني من صعوبات.

ولا يفوتني أن أخص أسرتي الكريمة بخالص الامتنان، فقد كانت دعمًا ثابتًا وسندًا حاضراً، بدعواتها وتشجيعها ووقوفها المستمر إلى جانبي.

وأتوجه بخالص الشكر إلى كل من كان له أثر طيب في مسيرتي، وكل من قدم لي دعمًا أو نصحًا أو تشجيعًا خلال مراحل إعداد هذا العمل، سائلةً الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا الجهد نافعًا ومقبولًا.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية، وذلك من خلال دراسة أربعة أبعاد رئيسة تمثلت في الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والتعويضات، وتتبع أهمية الدراسة من الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في دعم الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الأداء داخل الشركات الصناعية، التي تعتمد بدرجة كبيرة على مهارات العاملين وانضباطهم وقدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (80) موظفًا من العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء مرتفعًا بوجه عام، كما جاء مستوى أداء الموظفين مرتفعًا، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، وكان التدريب والتطوير أكثر الأبعاد ارتباطًا وتأثيرًا في تحسين الأداء، وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب، وتطوير أنظمة التقييم والحوافز، وتحسين إجراءات الاستقطاب والاختيار.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، أداء الموظفين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز.

Abstract

This study aimed to identify the impact of human resource management practices on employee performance in industrial companies in Jubail Industrial City. It examined four main dimensions: recruitment and selection, training and development, performance appraisal, and incentives and compensation. The importance of the study stems from the role of human resources in supporting operational efficiency and improving the quality of performance within industrial companies, which rely heavily on employees' skills, discipline, and ability to perform tasks efficiently. The study adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire as the main tool for collecting data from a sample of 80 employees working in industrial companies in Jubail Industrial City. The data were analyzed using SPSS through several statistical methods, including frequencies and percentages, means and standard deviations, Cronbach's alpha reliability coefficient, Pearson correlation coefficient, and regression analysis.

The results showed that the level of applying human resource management practices was generally high, and employee performance was also high. The results also revealed a statistically significant relationship between human resource management practices and employee performance. Training and development was the most related and influential dimension in improving performance. The study recommended strengthening training programs, developing performance appraisal and incentive systems, and improving recruitment and selection procedures.

Keywords: Human resource management practices, employee performance, training and development, performance appraisal, incentives.

قائمة الجداول

جدول (1) توزيع المشاركين حسب الجنس	40
جدول (2) توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية	40
جدول (3) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي	41
جدول (4) توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة	42
جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستقطاب والاختيار	43
جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدريب والتطوير	44
جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تقييم الأداء	45
جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحوافز والتعويضات	45
جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء الموظفين	46
جدول (10) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين	47
جدول (11) نتائج العلاقة بين الاستقطاب والاختيار وأداء الموظفين	47
جدول (12) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين	48
جدول (13) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين تقييم الأداء وأداء الموظفين	49
جدول (14) ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين	49
جدول (15) نتائج تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار	50
جدول (16) معاملات الانحدار لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين	50
جدول (17) ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين	50
جدول (18) نتائج تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار المتعدد	51
جدول (19) معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين	51
جدول (20) معامل الثبات لأداة الدراسة	52

قائمة الأشكال

- شكل (1) توزيع المشاركين حسب الجنس 40
- شكل (2) توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية 41
- شكل (3) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي 41
- شكل (4) توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة 42

الفهرس

البسمة	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
الملخص	د
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	2
أهمية الدراسة	3
أهداف الدراسة	3
تساؤلات الدراسة	4
فرضيات الدراسة	4
الدراسات السابقة	5
المنطلقات النظرية للدراسة	14
ممارسات إدارة الموارد البشرية	15
أداء الموظفين	15
العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين	15
العوامل الوسيطة في العلاقة بين الممارسات والأداء	16
نموذج الدراسة	16
متغيرات الدراسة	16
المنهجية وطرق البحث	17

17	 مصادر البيانات
17	 مجتمع الدراسة وعينتها
18	 أدوات الدراسة
18	 الأساليب الإحصائية
19	 حدود الدراسة
20	 المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
20	 المطلب الأول: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية
21	 المطلب الثاني: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية
23	 المطلب الثالث: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية
23	 تخطيط الموارد البشرية
24	 الاستقطاب والاختيار والتعيين
24	 تحليل وتوصيف الوظائف
24	 التدريب والتطوير
25	 تقييم الأداء
25	 الحوافز والتعويضات
25	 المشاركة في اتخاذ القرار
26	 المبحث الثاني: أداء الموظفين
26	 المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين
27	 المطلب الثاني: أهمية أداء الموظفين
28	 المطلب الثالث: أبعاد أداء الموظفين
28	 أولاً: جودة الأداء
29	 ثانياً: الإنتاجية

29	ثالثًا: الالتزام الوظيفي
30	رابعًا: الكفاءة في إنجاز العمل
30	خامسًا: القدرة على حل المشكلات
30	سادسًا: التعاون والعمل الجماعي
31	سابعًا: التطوير والتحسين المستمر
31	ثامنًا: قياس الأداء وقابليته للتقييم
32	المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين
32	المطلب الأول: أثر الاستقطاب والاختيار على أداء الموظفين
32	أولًا: الاستقطاب كمدخل لجذب الكفاءات
32	ثانيًا: الاختيار وربط الفرد بمتطلبات الوظيفة
33	ثالثًا: أثر الاستقطاب والاختيار في جودة الأداء
33	رابعًا: أثر الاستقطاب والاختيار في الالتزام والاستقرار
33	خامسًا: أثر الاستقطاب والاختيار في خفض التكاليف التنظيمية
34	سادسًا: أثر الاستقطاب والاختيار في بيئة الشركات الصناعية
34	المطلب الثاني: أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين
34	أولًا: تنمية المهارات والمعارف
35	ثانيًا: معالجة فجوات الأداء
35	ثالثًا: رفع الدافعية والرضا الوظيفي
35	رابعًا: تحسين الإنتاجية وجودة الأداء
36	خامسًا: دعم التكيف مع التغيرات
36	سادسًا: دعم المسار الوظيفي والاستقرار
36	المطلب الثالث: أثر تقييم الأداء والحوافز على أداء الموظفين
37	توضيح مستوى الأداء الفعلي للموظفين

37	دعم القرارات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية
37	تحسين الأداء من خلال التغذية الراجعة
38	ربط التقييم بالتحفيز المادي والمعنوي
38	تعزيز الدافعية والالتزام الوظيفي
38	معالجة ضعف الأداء وتوجيه التطوير
38	رفع العدالة التنظيمية
39	تحسين الإنتاجية والأداء العام
40	المعالجات الإحصائية
40	الخصائص العامة لأفراد العينة
43	حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية
47	اختبار الفرضيات
52	ثبات أداة الدراسة
52	الاستنتاج العام للبحث
54	الخاتمة
57	المراجع والمصادر

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية واشتداد المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي جعل الموارد البشرية تمثل أحد أهم مصادر القيمة المضافة داخل المؤسسات الحديثة، ولم يعد العنصر البشري مجرد مورد تقليدي يُستخدم في تنفيذ الأعمال، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على الاستمرار والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، ومن هذا المنطلق أصبح تحسين أداء الموظفين من القضايا الرئيسية التي تحظى باهتمام الإدارات المعاصرة، نظرًا لما يمثله الأداء الوظيفي من عامل حاسم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات وتحقيق الكفاءة التشغيلية داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار برزت إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة استراتيجية تسهم في توجيه قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم بما يحقق الأهداف التنظيمية، ولم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على الجوانب الإدارية الروتينية المرتبطة بشؤون العاملين، بل أصبحت منظومة متكاملة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات المناسبة وتطوير قدراتهم وتحفيزهم وتحسين مستوى أدائهم، وتشمل هذه الممارسات مجموعة من الأنشطة الأساسية مثل الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وأنظمة الحوافز والتعويضات، إضافة إلى تمكين العاملين وإشراكهم في العمل، وهي ممارسات تسهم مجتمعة في بناء بيئة عمل تدعم الإنتاجية وتساعد على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي.

وتتضح أهمية هذه الممارسات بصورة أكبر عندما تُطبَّق ضمن إطار متكامل يربط بين مختلف سياسات الموارد البشرية، بحيث تعمل هذه السياسات بصورة مترابطة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم وتوجيه سلوكهم الوظيفي نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويسهم هذا التكامل في توفير بيئة تنظيمية داعمة للأداء، حيث تساعد برامج التدريب والتطوير على رفع مستوى المهارات والمعارف لدى الموظفين، في حين تسهم أنظمة الحوافز والتعويضات في تعزيز الدافعية نحو العمل، كما يؤدي تقييم الأداء دورًا مهمًا في توجيه العاملين وتحسين مستوى أدائهم من خلال التغذية الراجعة المستمرة.

وتزداد أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاعات الصناعية على وجه الخصوص، نظرًا لاعتماد هذه القطاعات على كفاءة العاملين ودقة الأداء في العمليات الإنتاجية، فالعمل الصناعي يقوم على منظومة متكاملة من العمليات التشغيلية التي تتطلب مستوى مرتفعًا من الانضباط والكفاءة والالتزام بمعايير الجودة والسلامة المهنية، ومن ثم فإن أداء الموظفين يمثل عنصرًا حاسمًا في تحقيق كفاءة التشغيل وتقليل الأخطاء والهدر في الموارد وتحسين جودة المنتجات الصناعية، ولذلك

تسعى الشركات الصناعية إلى تطوير سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية بما يضمن الاستفادة المثلى من قدرات العاملين وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية.

وانطلاقاً من ذلك، تتجه هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين داخل الشركات الصناعية في مدينة الجبيل الصناعية، من خلال التعرف على مستوى تطبيق هذه الممارسات وقياس طبيعة العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي للعاملين، كما تسعى إلى تحديد الممارسات الأكثر إسهاماً في تحسين الأداء، بما يمكن أن يدعم إدارات الموارد البشرية في الشركات الصناعية في تبني السياسات والممارسات التي تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية بوصفها أحد العوامل الرئيسة في تحسين الأداء التنظيمي، وخصوصاً في القطاعات الصناعية التي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري، إلا أن مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى أداء الموظفين لا يزال موضوعاً يحتاج إلى مزيد من الدراسة التطبيقية، خاصة في البيئات الصناعية داخل المملكة العربية السعودية، فمع توسع النشاط الصناعي وازدياد المنافسة بين الشركات، أصبحت المؤسسات أكثر إدراكاً لأهمية تطوير ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز، والاستقطاب والاختيار، بوصفها أدوات أساسية لتحسين إنتاجية العاملين وتعزيز جودة الأداء.

وعلى الرغم من أن الأدبيات الإدارية تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، إلا أن الواقع العملي يكشف عن تفاوت ملحوظ بين الشركات في مستوى تطبيق هذه الممارسات وفعاليتها، فبعض المؤسسات قد تطبق سياسات الموارد البشرية بصورة شكلية أو تقليدية دون توظيفها بشكل استراتيجي ينعكس بصورة واضحة على أداء الموظفين، مما يؤدي إلى فجوة بين الممارسات الإدارية المطبقة والنتائج الفعلية المتحققة في الأداء الوظيفي، كما أن طبيعة العمل في القطاع الصناعي، بما يتسم به من متطلبات تشغيلية وفنية، قد تجعل تأثير هذه الممارسات أكثر تعقيداً ويستدعي دراسة أعمق لفهم أبعاد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء الموظفين.

وفي ظل محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وخصوصاً في مدينة الجبيل الصناعية التي تُعد من أكبر المدن الصناعية في المنطقة،

برزت الحاجة إلى إجراء دراسة علمية تسعى إلى تحليل واقع تطبيق هذه الممارسات وتحديد مدى تأثيرها في تحسين أداء الموظفين داخل هذا السياق الصناعي.

وبناءً على ذلك، يظهر التساؤل الرئيس للدراسة على النحو الآتي:

ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في بيئة الشركات الصناعية، كما يواكب الاهتمام المتزايد في الدراسات الإدارية بتحليل دور ممارسات الموارد البشرية الحديثة في تطوير كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم داخل المنظمات، كذلك يساعد في معالجة جانب من النقص في الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الصناعية بالمملكة العربية السعودية، حيث ركزت كثير من الدراسات السابقة على القطاعات الخدمية أو الإدارية، بينما لم تحظ الشركات الصناعية بالقدر الكافي من التحليل رغم خصوصية طبيعة العمل فيها ومتطلباته التشغيلية.

ثانياً: الأهمية العملية

يمكن أن تقدم نتائج هذا البحث فائدة تطبيقية للقيادات الإدارية ومديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية من خلال توضيح أثر الممارسات الإدارية المختلفة في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم. كما تساعد النتائج في التعرف إلى أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تطوير أداء العاملين، الأمر الذي يدعم تطوير السياسات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين، وبرامج التدريب والتطوير، وأنظمة تقييم الأداء والحوافز.

أهداف الدراسة

تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية، وذلك من خلال دراسة مدى إسهام هذه الممارسات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ورفع كفاءة العاملين، وتعزيز الإنتاجية داخل

بيئة العمل الصناعية، كما تسعى الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية ومدى انعكاسها على أداء الموظفين.

ويتفرع من ذلك ما يأتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.
2. تحليل أثر ممارسات الاستقطاب والاختيار في تحسين أداء الموظفين داخل الشركات الصناعية.
3. قياس أثر التدريب والتطوير في رفع كفاءة الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
4. التعرف على دور أنظمة تقييم الأداء والحوافز في تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم في بيئة العمل الصناعية.

تساؤلات الدراسة

ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية؟
2. ما مستوى أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية؟
3. ما أثر ممارسات الاستقطاب والاختيار على أداء الموظفين؟
4. ما أثر التدريب والتطوير على تحسين أداء الموظفين في الشركات الصناعية؟
5. ما دور أنظمة تقييم الأداء والحوافز في تعزيز أداء الموظفين داخل الشركات الصناعية؟

فرضيات الدراسة

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

H₁₋₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاستقطاب والاختيار ومستوى أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

H₁₋₂: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتحسين أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

H1-3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة تقييم الأداء ومستوى أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

H1-4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والتعويضات وتحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

الدراسات السابقة

• الدراسات العربية

القاضي (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. تناولت هذه الدراسة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين داخل المؤسسات التعليمية، حيث هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. وقد انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي يسهم في تحسين أداء الموظفين وبالتالي تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في عدد من الجامعات الخاصة في الأردن. وركزت الدراسة على عدد من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتدريب والتطوير، ونظم الحوافز والتعويضات، وتقييم الأداء. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف قياس تأثير هذه الممارسات في أداء العاملين ومستوى الأداء المؤسسي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الجامعات الخاصة، كما بينت النتائج أن تطبيق هذه الممارسات بصورة متكاملة يسهم في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي. كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي.

شفاء كرو (2016). دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود. تناولت هذه الدراسة قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات من

خلال تطبيق عملي على "شركة جود". وقد أوضحت الباحثة أن الاهتمام بالموارد البشري أصبح ضرورة معاصرة، وأن تطبيق الممارسات الحديثة في الموارد البشرية (مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وغيرها) يرتبط برفع أداء العاملين وبالتالي رفع أداء المنظمة بشكل عام. كما صاغت الدراسة مشكلة بحثية تتمحور حول معرفة ما إذا كان هناك أثر لمجموعة الممارسات الحديثة (توصيف وتحليل الوظائف، التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، ومشاركة العاملين) على أداء العاملين في الشركات.

اعتمدت الدراسة سبع ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية بوصفها متغيرات مستقلة هي: التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، وربطتها بمتغير تابع هو "أداء العاملين". ولغرض تحقيق أهداف البحث صممت الباحثة استبياناً مؤلفاً من (10) أسئلة لجمع البيانات الأولية. وتم اختيار "شركة جود" باعتبارها واحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية، وتكونت عينة الدراسة من الإداريين العاملين في الشركة ومن العاملين والموظفين في إدارة الموارد البشرية (مدير إدارة، مساعد مدير، رئيس قسم، موظفون، مركز وظيفي آخر)، ثم وُزعت الاستبانة على عينة الدراسة وُجمعت الاستجابات وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

خلصت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر "إلى حد كبير" بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، وأن جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين؛ فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات تحسن أداء العاملين. كما بينت النتائج أن الأثر الأكبر كان لممارسة "تحليل وتصميم الوظائف"، تلتها "مشاركة العاملين في اتخاذ القرار"، ثم "تقييم الأداء". وانتهت الدراسة بتقديم حلول ومقترحات عملية، من أبرزها: القيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين، وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة، وتطوير معايير التقييم، واتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة مشاركة العاملين في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات بما يرفع أداء المؤسسة بشكل عام ويؤدي إلى تطورها وازدهارها.

عبدالرحيم، عبدالسلام محمد عبدالجواد (2020). مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها في أداء الموظفين داخل المصرف التجاري الوطني في ليبيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة بلغت (235) موظفاً، حيث تم تحليل (210) استبانة صالحة باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصرف كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات، والتخطيط الوظيفي، وتقييم الأداء، والتدريب، وإشراك الموظفين في تحسين أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز هذه الممارسات والمحافظة على العلاقة الإيجابية بينها وبين أداء العاملين بما يسهم في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات.

سويطي (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء: دراسة على بلديات جنوب محافظة الخليل. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية المحلية، حيث هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية في البلديات ومدى انعكاسها على مستوى أداء العاملين. وانطلقت الدراسة من أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة التنظيمية وتعزيز مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات العامة، من خلال ممارسات مثل التدريب والتطوير والتوظيف وتقييم الأداء والحوافز. كما سعت الدراسة إلى قياس مستوى هذه الممارسات ومدى تأثيرها في تحسين جودة الأداء لدى الموظفين في البلديات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على العاملين في عدد من بلديات جنوب محافظة الخليل. وركزت الدراسة على مجموعة من المتغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والمكافآت وتقييم الأداء، إضافة إلى مجموعة من مؤشرات جودة الأداء مثل الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى جودة الأداء.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء لدى العاملين في البلديات، حيث تبين أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعالة في التدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء تحقق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي والاستقرار التنظيمي. كما أوضحت النتائج أن تحسين ممارسات الموارد البشرية يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات المحلية.

الخرجي، علاء عبد الحسين داخل (2026). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية على الأداء المستدام بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تحليلي في وزارة التربية - مديرية تربية الديوانية. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية والأداء المستدام في المؤسسات، مع التركيز على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في تفسير هذه العلاقة.

وانطلقت الدراسة من أهمية تبني المؤسسات للممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تعتمد على التقنيات الذكية وتحليل البيانات، لما لذلك من دور في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة في بيئة العمل. كما سعت الدراسة إلى توضيح كيفية إسهام هذه الممارسات في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات إضافة إلى المقابلات الشخصية. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة من الموظفين والمديرين. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (235) استبانة، وتم استرجاعها جميعاً، وكانت (210) استبانات صالحة للتحليل الإحصائي. وركزت الدراسة على قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية والرضا الوظيفي والأداء المستدام داخل المؤسسات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية في تحقيق الأداء المستدام، كما بينت النتائج أن الرضا الوظيفي يؤدي دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذه العلاقة. وأوضحت النتائج أن تطبيق هذه الممارسات يسهم في رفع مستوى رضا العاملين وتحسين أدائهم داخل المنظمة، الأمر الذي يدعم تحقيق مستويات أعلى من الأداء المستدام. وأكدت الدراسة أن تبني المؤسسات لممارسات الموارد البشرية الذكية بشكل فعال يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل.

• الدراسات الأجنبية

Combs et al. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance.

تناول هذا البحث تأثير ممارسات العمل عالية الأداء (High-Performance Work Practices) على الأداء التنظيمي، حيث سعى إلى قياس مدى تأثير هذه الممارسات في تحسين نتائج الأداء داخل المنظمات. وقد ركز الباحثون على مجموعة من الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، وأنظمة الحوافز والتعويضات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وأنظمة تقييم الأداء. وتتبع أهمية هذا البحث من محاولته تقديم دليل علمي شامل حول قوة العلاقة بين هذه الممارسات والأداء التنظيمي من خلال تجميع وتحليل نتائج عدد كبير من الدراسات السابقة.

اعتمد الباحثون على منهج التحليل البعدي (Meta-analysis) الذي يقوم على تحليل نتائج عدد كبير من الدراسات التطبيقية المنشورة حول موضوع ممارسات العمل عالية الأداء. وقد شمل التحليل بيانات مستمدة من عشرات الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء في عدد من القطاعات المختلفة. وهدف التحليل إلى قياس حجم التأثير الحقيقي لهذه الممارسات في الأداء التنظيمي، وكذلك اختبار ما إذا كانت قوة العلاقة تختلف باختلاف نوع القطاع أو طبيعة المنظمة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات العمل عالية الأداء وتحسن الأداء التنظيمي، حيث تبين أن المؤسسات التي تطبق هذه الممارسات بشكل متكامل تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد هذه الممارسات بصورة واضحة. كما أشارت النتائج إلى أن تأثير هذه الممارسات يكون أكثر وضوحاً عندما يتم تطبيقها ضمن نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية وليس بشكل منفصل. وأكدت النتائج أن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية يمثل أحد العوامل الأساسية في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

Jiang et al. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms.

تناول هذا البحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائج الأداء التنظيمي، مع التركيز على تفسير الآليات التي تنتقل من خلالها آثار هذه الممارسات إلى أداء الموظفين والمنظمات. وقد هدف إلى تقديم إطار تحليلي يوضح كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية في النتائج التنظيمية من خلال مجموعة من المتغيرات الوسيطة مثل تنمية رأس المال البشري، وتعزيز الدافعية لدى العاملين، وتوفير فرص المشاركة في العمل. وتبرز أهمية هذا البحث في اعتماده على منهج التحليل البعدي (Meta-analysis) الذي يجمع نتائج عدد كبير من الدراسات السابقة بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة وشمولاً حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

اعتمد الباحثون على تحليل عدد كبير من الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث تم جمع بيانات هذه الدراسات وتحليلها إحصائياً لاختبار نموذج يوضح مسارات التأثير بين متغيرات الدراسة. وركز التحليل على مجموعة من الممارسات الأساسية مثل التدريب والتطوير، وأنظمة التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء،

ومشاركة الموظفين في العمل، وذلك بهدف فهم كيفية انتقال أثر هذه الممارسات إلى نتائج الأداء من خلال متغيرات وسيطة مثل تنمية المهارات وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائج الأداء التنظيمي، إلا أن هذا التأثير لا يحدث بصورة مباشرة فقط، بل يتحقق من خلال آليات وسيطة متعددة. فقد تبين أن التدريب والتطوير يساهمان في تعزيز رأس المال البشري داخل المنظمة، كما أن أنظمة الحوافز تزيد من مستوى الدافعية لدى العاملين، في حين تساهم مشاركة الموظفين في العمل في توفير فرص أكبر لاستثمار قدراتهم وتحقيق أداء أفضل. كما أكدت النتائج أن تكامل هذه الممارسات ضمن نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يعزز من تأثيرها في الأداء التنظيمي، الأمر الذي يبرز أهمية تبني المنظمات لممارسات موارد بشرية مترابطة تساهم في تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم وتحسين مستوى الأداء.

Alsafadi &Altahat (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction.

تُعد هذه الدراسة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين من منظور إداري حديث يركز على دور المتغيرات النفسية والتنظيمية داخل بيئة العمل. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين، مع التركيز على اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في هذه العلاقة، إضافة إلى دراسة تأثير الاندماج الوظيفي في تعزيز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء. وجاءت أهمية الدراسة من تزايد اهتمام المنظمات المعاصرة بتطوير سياسات الموارد البشرية بوصفها أداة استراتيجية تساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ركزت الدراسة على العاملين في البنوك التجارية في الأردن بوصفه قطاعاً يتطلب مستوى مرتفعاً من الكفاءة المهنية والدقة في الأداء، حيث تم اختيار عينة من الموظفين العاملين في عدد من البنوك التجارية بهدف قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في أداء العاملين. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة كبيرة من الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحقق من العلاقات بين متغيرات الدراسة، والتي شملت ممارسات إدارة الموارد البشرية، والرضا الوظيفي، والاندماج الوظيفي، وأداء الموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، كما بينت النتائج أن الرضا الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تفسير هذه العلاقة، حيث يسهم في تعزيز تأثير ممارسات الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي. كذلك أوضحت النتائج أن الاندماج الوظيفي يعزز قوة العلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء، الأمر الذي يشير إلى أهمية الاهتمام بالبيئة التنظيمية الداعمة وتحفيز الموظفين داخل المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة متكاملة، والتركيز على تعزيز الرضا الوظيفي والاندماج المهني لدى العاملين لما لذلك من أثر مباشر في تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

Mahfouz, Bahkia & Alias (2021). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance and the Mediating Role of Employee Commitment.

تناول هذا البحث تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، مع التركيز على دراسة الدور الوسيط للالتزام الموظفين التنظيمي في تفسير هذه العلاقة. وقد انطلق الباحثون من فكرة أن ممارسات الموارد البشرية لا تؤثر في الأداء الوظيفي بشكل مباشر فقط، بل من خلال تأثيرها في اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم داخل المنظمة. وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مجموعة من ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، وأنظمة التعويضات، وتقييم الأداء، ومشاركة الموظفين، وبين مستوى أداء العاملين في المنظمات.

اعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة من الموظفين العاملين في عدد من المؤسسات، بهدف قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى انعكاسها على التزام الموظفين التنظيمي وأدائهم الوظيفي. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث ركز التحليل على قياس تأثير الممارسات الإدارية المختلفة على كل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، كما تبين أن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز هذه العلاقة. فقد أوضحت النتائج أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية بشكل فعال يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تولي اهتمامًا أكبر بتطوير ممارسات الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي.

Sigdel (2023). Impact of Human Resource Management on Employee Performance.

تناولت هذه الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين داخل المؤسسات، حيث هدفت إلى تحليل مدى إسهام هذه الممارسات في تعزيز مستوى مشاركة العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي. وقد ركزت الدراسة على مجموعة من الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز، ومشاركة العاملين في العمل، باعتبارها عناصر أساسية في تحسين الأداء التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين العاملين في المؤسسات محل الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء الموظفين، إضافة إلى دراسة تأثير هذه الممارسات في تعزيز مستوى اندماج الموظفين في العمل.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تأثير إيجابي واضح في مستوى أداء الموظفين، كما يساهم في تعزيز مشاركتهم واندماجهم في العمل. كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تولي اهتمامًا أكبر بتطوير سياسات الموارد البشرية وبرامج التدريب والتحفيز تحقق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التي تهمل هذه الممارسات.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز كفاءة المنظمات في مختلف القطاعات. فقد ركزت هذه الدراسات على بيان الدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، والاستقطاب والاختيار، وأنظمة الحوافز والتعويضات، وتقييم الأداء، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما بينت الدراسات أن الاهتمام بتطوير الموارد البشرية لم يعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات.

أوجه الاتفاق بين الدراسات:

أظهرت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين داخل المنظمات. فقد بينت دراسة عبدالرحيم (2020) ودراسة كرو (2016) ودراسة سويطي (2023) أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير وتقييم الأداء وأنظمة الحوافز يسهم في رفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم داخل المؤسسات. كما أكدت دراسة القاضي (2012) أن تبني الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتعزيز الأداء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية. وعلى المستوى الدولي، أوضحت دراسات Alsafadi & Altahat (2021) وMahfouz, Bahkia & Alias (2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابيًا في أداء الموظفين، كما تلعب بعض المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دورًا وسيطًا في تعزيز هذه العلاقة. كذلك أكدت الدراسات التحليلية مثل Jiang et al (2012) وCombs et al (2006) أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية ضمن نظام متكامل يسهم في بناء رأس مال بشري قوي ويؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية داخل المنظمات.

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

على الرغم من اتفاق الدراسات السابقة على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء، إلا أنها اختلفت في طبيعة المتغيرات التي ركزت عليها وفي البيئات التنظيمية التي طبقت فيها، فقد ركزت بعض الدراسات على الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتقييم والتحفيز كما في دراسة عبدالرحيم (2020) ودراسة كرو (2016)، بينما تناولت دراسات أخرى الممارسات الحديثة أو الذكية لإدارة الموارد البشرية كما في دراسة الخزرجي (2026)، كما اختلفت الدراسات من حيث طبيعة القطاع محل الدراسة، إذ تناولت بعض الدراسات المؤسسات المصرفية، وأخرى المؤسسات التعليمية، في حين ركزت بعض الدراسات على المؤسسات الحكومية المحلية أو المنظمات بشكل عام، كذلك تنوعت المناهج البحثية المستخدمة في هذه الدراسات بين المنهج الوصفي التحليلي والدراسات التطبيقية الميدانية، إضافة إلى الدراسات التحليلية التي اعتمدت على منهج التحليل البعدي.

الفجوة البحثية:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء الموظفين، إلا أن معظمها ركز على قطاعات محددة مثل المؤسسات التعليمية أو المصرفية أو الحكومية، في حين لم تحظ الشركات الصناعية بالقدر

الكافي من البحث والتحليل، خاصة في البيئة السعودية، كما أن بعض الدراسات ركزت على ممارسات محددة دون دراسة التأثير المتكامل لمجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين داخل المنظمات الصناعية، ومن ثم تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات تطبيقية في البيئات الصناعية التي تتميز بطبيعة عمل خاصة تتطلب كفاءة تشغيلية عالية وإدارة فعالة للموارد البشرية.

مميزات الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بأنها تتناول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية، وهي من أهم المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية، كما تسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مجموعة من الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وأنظمة الحوافز، وبين مستوى أداء الموظفين في البيئة الصناعية، وتسهم هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات الصناعية، إضافة إلى تقديم نتائج يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في تطوير سياسات الموارد البشرية بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويرفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تم إعداد هذه الدراسة انطلاقاً من الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية بوصفها أحد العوامل الأساسية في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة المنظمات، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتنافسية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، ويهدف الإطار النظري إلى توضيح الأسس الفكرية والنظرية التي تقوم عليها الدراسة، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها متغيراً مستقلاً، وأداء الموظفين باعتباره متغيراً تابعاً، وذلك في سياق الشركات الصناعية التي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري في تحقيق الإنتاجية وتحسين جودة الأداء، كما يركز الإطار النظري على بيان دور الممارسات الإدارية الحديثة في تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم وتوفير بيئة عمل داعمة تسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصناعية.

ممارسات إدارة الموارد البشرية

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، وتشير إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمدها المنظمة في إدارة مواردها البشرية بهدف استقطاب الكفاءات المناسبة وتطوير مهارات العاملين وتحفيزهم وتحسين مستوى أدائهم، وتشمل هذه الممارسات عادة عددًا من الأنشطة الرئيسة مثل الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وأنظمة الحوافز والتعويضات، إضافة إلى إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتوضح الأدبيات في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن فعالية هذه الممارسات تظهر بصورة أكبر عندما يتم تطبيقها بصورة متكاملة ضمن نظام إداري مترابط يهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتعزيز دافعيتهم وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على أداء المنظمة بشكل عام. (Combs et al., 2006)

أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين من المتغيرات الأساسية التي تهتم بها المنظمات المعاصرة لما له من دور مباشر في تحقيق أهدافها ورفع مستوى إنتاجيتها، ويقصد بأداء الموظفين مستوى الإنجاز الذي يحققه العامل أثناء قيامه بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير التنظيمية المحددة، ولا يقتصر مفهوم الأداء على كمية العمل المنجز، بل يشمل أيضًا جودة الأداء، والالتزام الوظيفي، والكفاءة في تنفيذ المهام، والقدرة على التعاون مع الآخرين، والالتزام بالأنظمة والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة، وتولي المؤسسات اهتمامًا متزايدًا بتحسين أداء العاملين من خلال تطوير سياسات الموارد البشرية وتهيئة بيئة عمل مناسبة تساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات التنظيمية. (Alsafadi & Altahat, 2021)

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

تناولت العديد من الدراسات الإدارية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء الموظفين داخل المنظمات، حيث تشير الأدبيات إلى أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية بصورة فعالة يساهم في تطوير قدرات العاملين وزيادة دافعيتهم وتحسين مستوى التزامهم الوظيفي، فالتدريب والتطوير يساهمان في تنمية مهارات العاملين ومعارفهم المهنية، في حين تساعد أنظمة الحوافز والتعويضات في تعزيز دافعيتهم نحو تحقيق الأداء الأفضل، كما يساهم تقييم الأداء في توجيه العاملين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وتشير نتائج عدد من الدراسات التحليلية إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل أحد العوامل

المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تؤدي إلى بناء رأس مال بشري قادر على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمات. (Jiang et al., 2012)

العوامل الوسيطة في العلاقة بين الممارسات والأداء

تشير الأدبيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية إلى أن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين لا تتحقق بصورة مباشرة فقط، بل تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية التي تسهم في تفسير هذه العلاقة، ومن أبرز هذه العوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث يؤدي تطبيق ممارسات الموارد البشرية بصورة عادلة وفعالة إلى تعزيز شعور العاملين بالرضا عن وظائفهم وزيادة مستوى التزامهم تجاه المنظمة، ويؤدي ذلك بدوره إلى تحسن مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات، كما أوضحت بعض الدراسات التطبيقية أن تحسين بيئة العمل وتطوير السياسات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية يسهمان في تعزيز اندماج الموظفين في العمل وتحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي. (Mahfouz, Bahkia & Alias, 2021)

نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين داخل الشركات الصناعية، وذلك من خلال التركيز على مجموعة من الممارسات الإدارية التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ويعتمد النموذج على تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وأنظمة الحوافز في تعزيز أداء الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم داخل بيئة العمل الصناعية.

متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
أداء الموظفين	ممارسات إدارة الموارد البشرية

جدول (1) متغيرات الدراسة

المنهجية وطرق البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمته لطبيعة موضوعها الذي يركز على دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء الموظفين، وقياس مدى تأثير هذه الممارسات في تحسين الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل الصناعية.

كما تم تطبيق الاستبانة على العاملين في عدد من الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية، نظرًا لما تمثله هذه المدينة من مركز صناعي مهم في المملكة العربية السعودية، حيث تضم عددًا كبيرًا من المؤسسات الصناعية التي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق الإنتاجية وتحسين الأداء.

مصادر البيانات

المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية في الاستبانة التي تم توجيهها إلى الموظفين العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية، وذلك بهدف جمع بيانات كمية حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في أداء الموظفين داخل هذه الشركات.

المصادر الثانوية: تشمل المصادر الثانوية على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة، والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، إضافة إلى التقارير العلمية والمواقع الإلكترونية المتخصصة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المتغيرات وأبعادها وصياغة الفرضيات العلمية.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية، ممن يمثلون مختلف المستويات الوظيفية داخل هذه الشركات، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثرًا بها في بيئة العمل الصناعية.

وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك بهدف إتاحة الفرصة لمختلف الفئات الوظيفية للمشاركة في الاستبانة، وبلغ حجم العينة النهائية (80) مشاركاً من العاملين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية، وهو حجم مناسب لأغراض التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة، ويساعد على الوصول إلى مؤشرات واضحة حول طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.

أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وقد تم إعدادها بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، وقد صُممت الاستبانة في صورتها النهائية على النحو الآتي:

- القسم الأول: تضمن البيانات الديموغرافية للمستجيبين مثل الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- القسم الثاني: ضم العبارات المخصصة لقياس المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وفق أبعاده المتعلقة بـ (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات).
- القسم الثالث: تضمن الفقرات الخاصة بقياس المتغير التابع (أداء الموظفين) من خلال مجموعة من المؤشرات مثل (جودة الأداء، الإنتاجية، الالتزام الوظيفي، كفاءة إنجاز العمل).

الأساليب الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، وهي:

- التكرارات والنسب المئوية: لعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة.
- معامل الثبات (كرونباخ ألفا): للتحقق من درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومدى موثوقية أداة القياس.
- معامل ارتباط بيرسون: لدراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وقياس مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الأثر.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ركز البحث على تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية.
- **الحدود المكانية:** ركزت الدراسة على الشركات الصناعية في مدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي (2025-2026).

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد الجوانب الإدارية المهمة التي تسهم في توجيه قدرات العاملين وتنظيم جهودهم بما يخدم أهداف المنظمة، إذ لم تعد إدارة الموارد البشرية مقتصرة على الجوانب التقليدية المرتبطة بشؤون الموظفين، بل أصبحت أداة رئيسة لدعم الكفاءة وتحسين الأداء من خلال اختيار العاملين المناسبين، وتنمية مهاراتهم، ومتابعة أدائهم، وتحفيزهم بصورة عادلة، وتزداد أهمية هذه الممارسات في الشركات الصناعية نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب الانضباط والمهارة والالتزام بمعايير الجودة والإنتاج.

المطلب الأول: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، إذ ترتبط بالطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع موردها البشري منذ مرحلة تحديد الاحتياج من العاملين حتى مرحلة المحافظة عليهم وتطوير أدائهم، ولا ينحصر مفهومها في الإجراءات الإدارية التقليدية المرتبطة بشؤون الموظفين، بل يمتد ليشمل مجموعة متكاملة من السياسات والأنشطة التي تهدف إلى توفير العنصر البشري المناسب، وتنمية قدراته، وتحفيزه، وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق تُعرّف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات والتنسيق بين هذه العناصر بما يحقق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية. (الطيط، 2011).

وتتسع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتشمل إطارًا إداريًا واستراتيجيًا يربط بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين، من خلال سياسات تتعلق بتكوين الموارد البشرية، وإدارة أدائها، وتعويض العاملين ومكافأتهم، وتوجيه جهودهم بما يخدم أهداف العمل، ويعكس هذا المفهوم انتقال إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي المحدود إلى دور أكثر شمولًا في دعم التخطيط والتنظيم والتطوير، حيث لم تعد هذه الإدارة مجرد وظيفة إجرائية، بل أصبحت شريكًا في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين قدرة المنظمة على المنافسة والاستمرار. (السالم، 2009).

ويظهر مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال البعدين الإداري والتخصصي لهذه الوظيفة داخل المنظمة؛ فالبعد الإداري يتصل بالوظائف العامة للإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتخصيص الموارد، أما البعد التخصصي فيرتبط بالأنشطة التي تميز إدارة الموارد البشرية، مثل تخطيط الاحتياجات من العاملين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء،

والتعويضات، والمحافظة على العاملين ورعايتهم، ويؤكد هذا التصور أن ممارسات الموارد البشرية لا تعمل بصورة منفصلة، بل تتكامل في منظومة واحدة تتعامل مع الموظف بوصفه عنصراً رئيساً في تحقيق أهداف المنظمة. (السالم، 2009).

وتأخذ ممارسات إدارة الموارد البشرية صورتها التطبيقية من خلال عدد من الأنشطة الرئيسية، وفي مقدمتها تخطيط الموارد البشرية الذي يهدف إلى تحديد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين من حيث العدد والنوعية، ثم الاستقطاب والاختيار والتعيين الذي يساعد على جذب الكفاءات المناسبة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما تمتد هذه الممارسات إلى التدريب والتطوير بوصفهما وسيلة لتنمية مهارات العاملين ومعارفهم، وتقييم الأداء بوصفه أداة لقياس مستوى الإنجاز وتحديد جوانب القوة والضعف، إضافة إلى الحوافز والتعويضات التي تسهم في رفع الدافعية وتحسين الالتزام والإنتاجية. (كشواي، 2003).

ويرتبط مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية بالنظرة الحديثة إلى العاملين داخل المنظمة، حيث لم يعد الموظفون مجرد عناصر تنفيذية، بل أصبحوا يمثلون رأس مال بشرياً يحمل المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة على الإبداع، وبذلك أصبحت هذه الممارسات وسيلة أساسية للاستثمار في العنصر البشري من خلال التدريب، وفرص الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وربط المكافآت بمستوى الأداء، ويساعد هذا التوجه في تعزيز استقرار العاملين، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. (Gürbüz, 2009).

وفي ضوء ما سبق، يمكن النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها منظومة مترابطة من السياسات والأنشطة التي تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية المناسبة، وتنميتها، وتحفيزها، وتقييم أدائها، والمحافظة عليها، بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في الشركات الصناعية، نظراً لاعتماد هذه الشركات على المهارات الفنية والانضباط التشغيلي وجودة الأداء، الأمر الذي يجعل فعالية ممارسات الموارد البشرية عاملاً مهماً في تحسين أداء الموظفين ورفع الكفاءة الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية.

المطلب الثاني: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

تكتسب ممارسات إدارة الموارد البشرية أهميتها من ارتباطها المباشر بقدرة المنظمة على توظيف العنصر البشري بكفاءة وتحويله إلى مصدر فعلي لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالموارد البشرية لا تمثل مجرد عدد من العاملين داخل المنظمة، بل تمثل طاقات معرفية ومهارية وسلوكية قادرة على التأثير في مستوى الإنتاجية وجودة الأداء واستمرارية المنظمة في بيئة

العمل، ولذلك فإن وجود إدارة موارد بشرية فعالة يسهم في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، كما ينعكس على قدرة المنظمة على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً، لأن نجاح المنظمة أو ضعفها يرتبط بدرجة كبيرة بمدى كفاءة العنصر البشري وقدرته على أداء العمل بصورة تحقق أهداف المؤسسة وتدعم استقرارها ونموها (رشيد، 2001).

وتزداد أهمية هذه الممارسات في ظل التحول من الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية إلى الدور الاستراتيجي، فلم تعد وظيفة الموارد البشرية مقصورة على إجراءات التعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، بل أصبحت وظيفة شاملة تسهم في بناء جودة الموارد البشرية وتحسين أدائها من خلال تكوين القوى العاملة المطلوبة واستقطابها واختيارها وتعيينها وتدريبها والمحافظة عليها، ويعني ذلك أن ممارسات الموارد البشرية تمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز فاعلية المنظمة، لأنها تربط بين احتياجات العمل وقدرات العاملين، كما تساعد على التعامل مع الموظفين باعتبارهم أصلاً من أصول المنظمة يجب الاستثمار فيه وصيانته وتميته بما يحقق أهداف المنظمة على المدى الطويل (نصر، 2013).

وتبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية كذلك من خلال دورها في تعزيز رأس المال البشري للمنظمات، إذ أصبحت القيمة الاقتصادية للمنظمة لا تقوم فقط على ما تملكه من أجهزة ومعدات وآلات وموجودات مادية، بل تقوم بدرجة كبيرة على ما تملكه من معرفة وخبرات ومهارات وقدرات إبداعية وقوة عاملة مؤهلة وسمعة تنافسية وعلاقات فعالة مع العملاء، ومن ثم فإن ممارسات مثل التدريب والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وفرص الترقية وربط المكافآت بالأداء تسهم في المحافظة على رأس المال البشري وضمان استمراريته داخل المنظمة، كما تساعد على رفع مستوى الولاء والالتزام وتحسين قدرة العاملين على تقديم أداء يتناسب مع متطلبات العمل الحديثة (العمرى وآخرون، 2009).

وتسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تبدأ بتخطيط الموارد البشرية وتحديد احتياجات المنظمة من العاملين، ثم الاستقطاب والاختيار والتعيين، ثم التدريب والتطوير، ثم تقييم الأداء والتعويضات، وتكمن أهمية هذا التكامل في أن كل ممارسة تدعم الأخرى، فالتخطيط الجيد يساعد على تحديد العدد والنوع المناسب من العاملين، والاختيار الجيد يوفر الكفاءة المناسبة، والتدريب يرفع مستوى المهارة، وتقييم الأداء يوجه العاملين نحو التحسين، والتعويضات والحوافز تزيد من الدافعية، وبذلك تصبح ممارسات الموارد البشرية وسيلة عملية لتحسين الأداء العام للموظفين وتحقيق النجاح التنظيمي واكتساب ميزة تنافسية مستمرة. (Oyeni et al., 2014)

وتتضح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة في الشركات الصناعية، لأن هذا النوع من المنظمات يعتمد على الانضباط التشغيلي والمهارات الفنية وجودة الإنتاج والالتزام بمعايير السلامة، وهي عناصر لا يمكن تحقيقها دون موارد بشرية مؤهلة ومدربة ومحفزة، كما أن ضعف ممارسات الموارد البشرية قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وزيادة الأخطاء وضعف الإنتاجية وارتفاع معدل الدوران الوظيفي، في حين أن التطبيق الفعال لهذه الممارسات يساعد على رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمل وتعزيز قدرة الشركة على المنافسة (كرو، 2016).

المطلب الثالث: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتعدد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها وحجمها وبيئة عملها، إلا أن أغلب التصنيفات الإدارية تتفق على أن هذه الممارسات تمثل منظومة مترابطة تبدأ من التخطيط للاحتياجات البشرية، ثم استقطاب الكفاءات واختيارها، ثم تدريبها وتطويرها، ثم تقييم أدائها، ثم تحفيزها وتعويضها بما يضمن بقاءها واستمرار عطائها داخل المنظمة، وتكمن أهمية هذه الأبعاد في أنها لا تعمل بصورة منفصلة، بل تتداخل فيما بينها لتكوين نظام إداري متكامل يهدف إلى الحصول على موارد بشرية مناسبة والمحافظة عليها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن ضعف أي بعد من هذه الأبعاد قد يؤثر في فاعلية بقية الممارسات ويحد من قدرة المنظمة على تحسين أداء موظفيها وتحقيق كفاءتها التشغيلية (Gürbüz, 2009).

تخطيط الموارد البشرية

يمثل تخطيط الموارد البشرية أحد الأبعاد الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، لأنه يرتبط بتحديد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين من حيث العدد والنوعية والتخصصات المطلوبة، ويقوم هذا البعد على التنبؤ باحتياجات العمل من الكفاءات البشرية وتحديد مصادر الحصول عليها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، كما يساعد التخطيط على تجنب العجز أو الفائض في القوى العاملة، ويضمن وجود الموظف المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب، وتزداد أهمية هذا البعد في الشركات الصناعية التي تحتاج إلى توازن دقيق بين حجم الإنتاج وعدد العاملين ومستوى المهارات الفنية المطلوبة، لأن أي خلل في التخطيط قد يؤدي إلى ضعف الإنتاجية أو ارتفاع التكاليف أو اضطراب العمليات التشغيلية (تيميزار، 2014).

الاستقطاب والاختيار والتعيين

يُعد الاستقطاب والاختيار والتعيين من أهم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، لأنه يمثل المرحلة التي يتم من خلالها جذب الأفراد المؤهلين للعمل داخل المنظمة ثم اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف المتاحة، ويهدف هذا البعد إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وخصائص الفرد من حيث المؤهل والخبرة والمهارة والقدرة على التكيف مع بيئة العمل، ولا يقتصر دوره على سد الشواغر الوظيفية فقط، بل يمتد إلى تحسين جودة العنصر البشري داخل المنظمة من خلال انتقاء الكفاءات القادرة على تحقيق الأداء المطلوب، وفي البيئة الصناعية يكتسب هذا البعد أهمية مضاعفة لأن طبيعة العمل تتطلب مهارات فنية وسلوكية دقيقة ترتبط بجودة الإنتاج والسلامة والانضباط التشغيلي (عريقات وآخرون، 2010).

تحليل وتوصيف الوظائف

يمثل تحليل وتوصيف الوظائف بعداً داعماً لبقية ممارسات الموارد البشرية، لأنه يوفر الأساس الذي تُبنى عليه عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتقييم والحوافز، ويقصد به دراسة الوظيفة بصورة نظامية من خلال جمع المعلومات المتعلقة بمهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها وشروط شغلها، ويساعد هذا البعد على تحديد ما يتوقع من الموظف أدائه داخل المنظمة وما المهارات والمعارف المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة، كما يساهم في تقليل الغموض الوظيفي وتحسين العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات، ويظهر أثره بوضوح في الشركات الصناعية التي تعتمد على تقسيم دقيق للعمل وتحديد واضح للمهام الفنية والإشرافية والإدارية (كشواي، 2003).

التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير من الأبعاد الجوهرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، لأنه يرتبط بتنمية مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويهدف التدريب إلى تحسين أداء الموظف في وظيفته الحالية، بينما يمتد التطوير إلى إعداد الموظف لمتطلبات مستقبلية ومسؤوليات أوسع داخل المنظمة، وتظهر أهمية هذا البعد في قدرته على رفع كفاءة العاملين وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الأداء، كما يساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع التغيرات التقنية والتنظيمية، وفي الشركات الصناعية يصبح التدريب ضرورة مستمرة بسبب ارتباط العمل بالآلات والإجراءات التشغيلية ومعايير الجودة والسلامة التي تتطلب تحديثاً مستمراً للمعرفة والمهارة. (Oyeniya et al., 2014)

تقييم الأداء

يُعد تقييم الأداء من الأبعاد الأساسية التي تساعد المنظمة على قياس مستوى إنجاز الموظفين وتحديد مدى توافق أدائهم مع المعايير والأهداف المحددة، ويقوم هذا البعد على متابعة الأداء وتحليله وتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التغذية الراجعة التي تساعد الموظف على تحسين أدائه، كما ترتبط نتائج التقييم بقرارات إدارية مهمة مثل التدريب والترقية والحوافز والنقل الوظيفي، ويُسهّم نظام تقييم الأداء الفعال في تعزيز العدالة والشفافية داخل المنظمة عندما يكون قائمًا على معايير واضحة وموضوعية، وتزداد أهميته في الشركات الصناعية لأن الأداء فيها يرتبط بجودة الإنتاج والالتزام بالوقت وتقليل الأخطاء والحفاظ على متطلبات السلامة (الرجبي، 2024).

الحوافز والتعويضات

تمثل الحوافز والتعويضات بعدًا مهمًا في ممارسات إدارة الموارد البشرية، لأنها ترتبط بدافعية الموظفين وشعورهم بالعدالة والتقدير داخل المنظمة، وتشمل التعويضات الأجور والرواتب والمكافآت والمزايا المالية وغير المالية، بينما تهدف الحوافز إلى تشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل، ويؤدي وجود نظام عادل وواضح للحوافز إلى رفع مستوى الرضا والالتزام وتقليل الرغبة في ترك العمل، كما يساعد على توجيه سلوك الموظفين نحو الإنتاجية والجودة، وفي القطاع الصناعي يسهم هذا البعد في تعزيز الانضباط وتحسين الأداء الفردي والجماعي عندما ترتبط المكافآت بمستوى الإنجاز والالتزام بمعايير العمل (السالم، 2009).

المشاركة في اتخاذ القرار

تُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من الممارسات التي تعزز شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية داخل المنظمة، لأنها تمنحهم فرصة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في تحسين أساليب العمل وتقديم المقترحات المتعلقة بحل المشكلات، وتسهم المشاركة في رفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي، كما تساعد الإدارة على الاستفادة من خبرات العاملين القريبة من واقع العمل اليومي، وتزداد أهمية هذه الممارسة في الشركات الصناعية لأن الموظفين في المستويات التشغيلية يمتلكون معرفة مباشرة بالمشكلات الفنية والإنتاجية التي قد لا تظهر بوضوح للإدارة العليا، ومن ثم فإن إشراكهم في تحسين العمليات يمكن أن يؤدي إلى رفع جودة الأداء وتقليل الهدر وتحسين بيئة العمل (كرو، 2016).

المبحث الثاني: أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين من المؤشرات الأساسية التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة، إذ يرتبط بمستوى إنجاز العاملين للمهام المطلوبة، وجودة العمل، والالتزام بالمسؤوليات، والقدرة على التعاون والتكيف مع متطلبات بيئة العمل. ويكتسب أداء الموظفين أهمية خاصة في الشركات الصناعية، نظرًا لاعتمادها على الدقة والإنتاجية والانضباط التشغيلي، مما يجعل تحسين الأداء الوظيفي هدفًا رئيسًا تسعى إليه المنظمات من خلال تطوير بيئة العمل، ورفع كفاءة العاملين، وتعزيز دافعيتهم نحو الإنجاز.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، لأنه يمثل الصورة العملية لما يقدمه العامل من جهد وسلوك ونتائج داخل المنظمة، ويعبر عن مستوى قدرة الموظف على تنفيذ المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته وفق المعايير المحددة من حيث الكفاءة والجودة والوقت والالتزام، ولا يقتصر الأداء على مجرد إنجاز العمل المطلوب، بل يشمل كذلك الطريقة التي يتم بها الإنجاز ومدى توافقه مع أهداف المنظمة ومتطلبات الوظيفة، ومن ثم فإن أداء الموظفين يمثل حلقة وصل بين قدرات العاملين من جهة، ونتائج المنظمة من جهة أخرى، لأن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال أداء مواردها البشرية التي تعد المحرك الرئيس للأداء المؤسسي في المنظمات الإنتاجية والخدمية (بوزيدي وسعداوي، 2023).

ويرتبط مفهوم أداء الموظفين بمدى تمكن العامل من أداء العمل المكلف به بدرجة تحقق الغرض من الوظيفة، فالأداء لا يعد هدفًا قائمًا بذاته فقط، بل يمثل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى كفاءتها، ولذلك يتأثر بمجموعة من العوامل المادية والنفسية والتنظيمية التي تنعكس على قدرة الموظف ودفاعيته وسلوكه داخل بيئة العمل، كما أن درجة كفاءة الأداء تختلف من موظف إلى آخر تبعًا لاختلاف المهارات والخبرات والقدرات الفردية ودرجة الرضا والتحفيز ووضوح متطلبات الوظيفة، مما يجعل قياس الأداء وفهم عوامله من المسائل المهمة التي تساعد الإدارة على تحسين مستوى الإنجاز ومعالجة جوانب الضعف (نعيرات، 2023).

ويتضمن أداء الموظفين جانبين متكاملين، الأول يتعلق بالنتائج التي يحققها الموظف مثل كمية العمل المنجز ومستوى الإنتاجية والالتزام بالمواعيد، والثاني يتعلق بالسلوك الوظيفي الذي يظهر أثناء أداء العمل مثل التعاون مع الزملاء وتحمل المسؤولية والالتزام بالتعليمات والقدرة على التعامل مع المشكلات، ومن هذا المنطلق لا يمكن الحكم على أداء الموظف من

خلال المخرجات الكمية وحدها، لأن جودة السلوك الوظيفي تمثل جزءًا مهمًا من الأداء العام، خاصة في بيئات العمل التي تعتمد على العمل الجماعي والتنسيق بين الإدارات والالتزام بالإجراءات، ولذلك فإن الأداء الجيد يجمع بين كفاءة الإنجاز وجودة السلوك المهني داخل المنظمة (أتاسي، 2020).

كما يرتبط مفهوم أداء الموظفين بإدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة تهدف إلى التخطيط للأداء ومتابعته وتقييمه وتحسينه، فالأداء لا يتحقق بصورة عشوائية، بل يحتاج إلى أهداف واضحة قابلة للقياس، وتوجيه إداري مستمر، وتغذية راجعة تساعد الموظف على معرفة مستوى إنجازه ونقاط القوة والضعف لديه، وتؤدي إدارة الأداء دورًا مهمًا في ربط أداء الفرد بالأهداف العامة للمنظمة، كما تساعد على اتخاذ قرارات تتعلق بالتدريب والتحفيز والترقية وتطوير المسار الوظيفي، وبذلك يصبح أداء الموظفين جزءًا من نظام إداري متكامل يسعى إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية بصورة مستمرة (الرشدي، 2025).

وتظهر أهمية تحديد مفهوم أداء الموظفين بصورة دقيقة في كونه أساسًا لعملية القياس والتقييم، فالقياس يمثل تقديرًا كمياً أو نوعياً لمستوى النشاط والإنجاز، أما التقييم فيتضمن الحكم على هذا الأداء في ضوء معايير محددة، ولا يمكن أن تكون عملية التقييم موضوعية إذا لم تكن هناك معايير واضحة يقاس الأداء في ضوءها، وتشمل هذه المعايير عادة الكفاءة المهنية والفعالية والمردودية وجودة الخدمة والالتزام بالواجبات (بوزيدي وسعداوي، 2023).

المطلب الثاني: أهمية أداء الموظفين

تتبع أهمية أداء الموظفين من كونه الأساس الذي تقوم عليه فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق مستوى مرتفعًا من الإنتاجية أو الجودة أو الاستمرارية دون وجود موظفين قادرين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، فالأداء الوظيفي يمثل المخرجات العملية لجهود العاملين داخل المنظمة، ومن خلاله يمكن الحكم على مدى قدرة الموارد البشرية على تحويل الخطط والسياسات إلى نتائج فعلية، كما أن أداء المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على أداء مواردها البشرية باعتبارها المحرك الرئيس للأداء المؤسسي سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية (بوزيدي وسعداوي، 2023).

وتظهر أهمية أداء الموظفين في كونه وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية منفصلة عنها، فكلما ارتفع مستوى أداء العاملين زادت قدرة المؤسسة على تنفيذ أنشطتها وتحقيق نتائجها المطلوبة ضمن مستوى مناسب من الجودة والوقت والتكلفة، كما أن دراسة الأداء تساعد الإدارة على فهم العوامل التي تؤثر في كفاءة العاملين وقدرتهم على الإنجاز، سواء كانت هذه العوامل مرتبطة بالجوانب المادية أو النفسية أو التنظيمية (نعيرات، 2023).

كما تبرز أهمية أداء الموظفين من خلال ارتباطه بالإنتاجية وجودة العمل، فإنتاجية الموظف تعد مؤشرًا مهمًا على قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وتحقيق أهدافها ضمن حدود مقبولة من الوقت والجهد والتكلفة، وكلما ارتفعت إنتاجية الموظفين زادت فرص المؤسسة في تحسين جودة مخرجاتها وتقليل تكاليفها التشغيلية وتعزيز قدرتها على التوسع والاستدامة، ولا يقتصر ذلك على زيادة كمية العمل المنجز فقط، بل يشمل أيضًا تحسين جودة الأداء ورفع مستوى الالتزام والمرونة داخل بيئة العمل، وبذلك يصبح أداء الموظفين عاملاً مهماً في دعم النجاح المؤسسي وتحقيق نتائج عالية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة (الرشيدي، 2025).

وتزداد أهمية أداء الموظفين عند ربطه بأنظمة قياس الأداء وتقييمه، لأن القياس الموضوعي للأداء يساعد الإدارة على التعرف إلى نقاط القوة والضعف لدى العاملين، كما يتيح اتخاذ قرارات أكثر دقة فيما يتعلق بالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية ومعالجة فجوات الأداء، فوجود نظام واضح وعادل لقياس الأداء يساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين ويجعل عملية التقييم أداة لتحسين الأداء لا مجرد إجراء إداري، كما يساعد على ضمان العدالة بين العاملين من خلال قياس الجهد والكفاءة الحقيقية بصورة أكثر موضوعية، الأمر الذي يعزز ثقة الموظفين في المنظمة ويدفعهم إلى تحسين مستوى أدائهم باستمرار (بوزيدي وسعدوي، 2023).

وترتبط أهمية أداء الموظفين كذلك بالجوانب النفسية والتنظيمية في بيئة العمل، إذ إن الموظف الذي يشعر بالرضا عن العمل ونظام الرواتب ومحتوى الوظيفة ونمط الإشراف يكون أكثر قدرة على تقديم أداء أفضل وأكثر التزامًا بمهامه ومسؤولياته، كما أن بيئة العمل الداعمة تساهم في رفع الروح المعنوية وتشجيع الموظفين على العمل بجدية وتحقيق نتائج أفضل، وقد أظهرت العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين أن تحسين ظروف العمل وتوفير الإمكانيات المناسبة وتدعيم محتوى العمل يساهم في رفع مستوى الأداء، مما يؤكد أن الأداء لا يتأثر فقط بالمهارات الفنية، بل يتأثر أيضًا بدرجة رضا الموظف واتجاهاته نحو العمل والمنظمة (أتاسي، 2020).

المطلب الثالث: أبعاد أداء الموظفين

أولاً: جودة الأداء

تُعد جودة الأداء من الأبعاد الرئيسية التي يُقاس من خلالها مستوى أداء الموظفين داخل المنظمة، ويقصد بها مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه وفق المعايير المحددة وبدرجة تقل فيها الأخطاء وتتحقق فيها متطلبات العمل بصورة

دقيقة، ولا ترتبط الجودة بكمية العمل المنجز فقط، بل ترتبط بمستوى الإتقان والالتزام بالمعايير والإجراءات والقدرة على تقديم مخرجات تحقق أهداف المنظمة وتلبي توقعاتها، وتزداد أهمية هذا البعد في الشركات الصناعية لأن طبيعة العمل فيها تعتمد على دقة العمليات وتكامل مراحل الإنتاج والالتزام بمعايير الجودة والسلامة، ومن ثم فإن ضعف جودة أداء الموظف قد يؤدي إلى ارتفاع الأخطاء وزيادة الهدر وتراجع كفاءة التشغيل، بينما يؤدي ارتفاعها إلى تحسين المخرجات وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى (بوزيدي وسعداوي، 2023).

ثانيًا: الإنتاجية

تمثل الإنتاجية أحد الأبعاد المهمة في أداء الموظفين، إذ تعبر عن قدرة الموظف على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات في ضوء الموارد المتاحة من وقت وجهد ومهارات وأدوات، ولا تعني الإنتاجية زيادة كمية العمل فقط، بل تشمل تحقيق التوازن بين كمية الإنجاز وجودته، بما يجعل الأداء أكثر فاعلية وكفاءة في الوقت نفسه، ويظهر هذا البعد في قدرة الموظف على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل قدر من الهدر وبما يحقق أهداف العمل، كما أن إنتاجية الموظفين تعد مؤشرًا مهمًا لنجاح المنظمة لأنها تعكس مدى قدرتها على استثمار مواردها البشرية وتحويل الجهد الفردي والجماعي إلى نتائج عملية ملموسة، وتؤكد إدارة الأداء الحديثة أن تحسين الإنتاجية يرتبط بالتخطيط الجيد للأداء والمتابعة المستمرة والتطوير والتحفيز (الرشدي، 2025).

ثالثًا: الالتزام الوظيفي

يشكل الالتزام الوظيفي بعدًا أساسيًا في أداء الموظفين، لأنه يعكس مدى تقيد العامل بالأنظمة والتعليمات والمواعيد والإجراءات المنظمة للعمل، كما يعبر عن شعور الموظف بالمسؤولية تجاه وظيفته والمنظمة التي يعمل بها، ويتضح هذا البعد من خلال الحضور المنتظم، واحترام وقت العمل، وتنفيذ المهام وفق التعليمات، والحرص على المحافظة على ممتلكات المنظمة وسلامة إجراءاتها، ويكتسب الالتزام أهمية خاصة في البيئات الصناعية التي تتطلب انضباطًا تشغيليًا عاليًا بسبب ارتباط العمل فيها بمعايير السلامة والجودة واستمرارية الإنتاج، وكلما ارتفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين زادت قدرة المؤسسة على تقليل الاضطراب في سير العمل وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والاستقرار (نعيرات، 2023).

رابعًا: الكفاءة في إنجاز العمل

تُعد الكفاءة في إنجاز العمل من الأبعاد التي توضح قدرة الموظف على استخدام الوقت والجهد والموارد بطريقة مناسبة لتحقيق النتائج المطلوبة، فالموظف الكفء لا ينجز العمل فقط، بل ينجزه بطريقة تقلل من الأخطاء وتختصر الجهد وتحقق الأهداف المحددة بأفضل صورة ممكنة، وترتبط الكفاءة بالمعرفة الفنية والخبرة العملية والقدرة على تنظيم الأولويات واستخدام الأدوات المتاحة بصورة صحيحة، كما ترتبط بوضوح المهام والمعايير التي يتم في ضوءها قياس الأداء، وتظهر أهمية هذا البعد في أن المنظمة لا تحتاج فقط إلى موظفين يؤديون أعمالهم، بل تحتاج إلى موظفين قادرين على تحقيق النتائج المطلوبة بأقل تكلفة تشغيلية ممكنة وبما يرفع مستوى الفاعلية العامة للأداء المؤسسي (بوزيدي وسعداوي، 2023).

خامسًا: القدرة على حل المشكلات

تمثل القدرة على حل المشكلات أحد الأبعاد السلوكية والمعرفية المهمة في أداء الموظفين، لأنها تعكس قدرة العامل على التعامل مع المواقف غير المتوقعة وتحليل أسباب المشكلات واقتراح حلول مناسبة لها، ولا سيما في بيئات العمل التي تتسم بالتغير وسرعة الإنجاز وتعدد المتطلبات، ويظهر هذا البعد من خلال قدرة الموظف على التصرف السليم عند حدوث خلل في العمل، والتعاون مع الزملاء لمعالجة الصعوبات، والبحث عن طرق أفضل لأداء المهام، والمساهمة في تحسين أساليب العمل داخل القسم أو الإدارة، وقد أظهرت مؤشرات إنتاجية الموظف أن البحث المستمر عن وسائل تحسين طريقة أداء العمل والمشاركة في تطوير أساليب العمل يمثلان من العلامات الدالة على ارتفاع مستوى الأداء والتوجه نحو الجودة والتحسين المستمر (الرشيدي، 2025).

سادسًا: التعاون والعمل الجماعي

يُعد التعاون من الأبعاد المهمة في أداء الموظفين، لأن كثيرًا من الأعمال داخل المنظمات لا تنجز بصورة فردية منعزلة، بل تعتمد على التنسيق بين الموظفين والإدارات والفرق المختلفة، ويظهر التعاون من خلال تبادل المعلومات، ومساندة الزملاء، واحترام الأدوار، والمشاركة في إنجاز المهام المشتركة، والقدرة على العمل ضمن فريق لتحقيق أهداف محددة، وتبرز أهمية هذا البعد في الشركات الصناعية لأن العمليات الإنتاجية عادة ما تكون مترابطة، حيث يؤثر أداء كل موظف أو قسم في أداء بقية الأقسام، ومن ثم فإن ضعف التعاون قد يؤدي إلى تعطيل سير العمل أو ضعف جودة المخرجات، بينما يؤدي التعاون الفعال إلى رفع سرعة الإنجاز وتحسين بيئة العمل وتعزيز الانتماء والمسؤولية المشتركة (أتاسي، 2020).

سابعًا: التطوير والتحسين المستمر

يمثل التطوير المستمر بعدًا متقدمًا من أبعاد أداء الموظفين، لأنه يعكس رغبة العامل في تحسين قدراته ومهاراته وتطوير أساليب عمله بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة والتغيرات في بيئة العمل، ولا يقتصر الأداء الجيد على تنفيذ المهام الحالية فقط، بل يشمل الاستعداد للتعلم والتكيف مع التقنيات والإجراءات الجديدة والمشاركة في تحسين الأداء داخل المنظمة، وتزداد أهمية هذا البعد في الشركات الصناعية بسبب التطور المستمر في أساليب الإنتاج والتشغيل والجودة والسلامة، مما يجعل الموظف بحاجة دائمة إلى تحديث معارفه ومهاراته، كما أن التطوير المستمر يعد من أكثر أبعاد إدارة الأداء تأثيرًا في رفع إنتاجية الموظفين وتحسين جودة المخرجات وتعزيز الالتزام والمرونة داخل بيئة العمل (الرشدي، 2025).

ثامنًا: قياس الأداء وقابليته للتقييم

يمثل قياس الأداء بعدًا مكملًا لأداء الموظفين، لأن الأداء لا يمكن تحسينه أو تطويره ما لم يكن قابلاً للقياس وفق مؤشرات واضحة وموضوعية، ويقوم هذا البعد على تحديد معايير تقيس كمية الإنجاز وجودته وسرعته ومدى الالتزام بالمتطلبات الوظيفية، كما يساعد القياس على التمييز بين مستويات الأداء المختلفة وتحديد جوانب القوة والضعف، وتوجيه قرارات التدريب والتحفيز والترقية والتطوير، وتؤكد أنظمة قياس الأداء أن وجود معايير واضحة وعادلة يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، ويحول النقيص من إجراء شكلي إلى أداة لتحسين الأداء ومعالجة الفجوات، ولذلك يعد قياس الأداء عنصرًا ضروريًا لضمان استمرار التحسين وتحقيق العدالة والشفافية داخل المنظمة (بوزيدي وسعدوي، 2023).

المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بأداء الموظفين من خلال ما توفره من سياسات وإجراءات تسهم في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى إنجازهم داخل المنظمة، فاختيار الموظف المناسب، وتدريبه، ومتابعته أدائه، وتحفيزه بصورة عادلة، كلها عوامل تساعد على بناء أداء وظيفي أكثر فاعلية.

المطلب الأول: أثر الاستقطاب والاختيار على أداء الموظفين

يُعد الاستقطاب والاختيار من الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يمثلان المدخل الأول لتكوين قوة العمل داخل المنظمة، فمن خلالهما يتم البحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها ثم المفاضلة بينها لاختيار الأفراد الأكثر قدرة على شغل الوظائف المتاحة، ولا يقتصر أثر هذه الممارسة على سد الشواغر الوظيفية، بل يمتد إلى تحديد جودة المورد البشري الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها التشغيلية والتنظيمية، فكلما كانت إجراءات الاستقطاب والاختيار واضحة وعادلة ومرتبطة بمتطلبات الوظيفة، زادت احتمالية تعيين موظفين يمتلكون المؤهلات والمهارات والسلوكيات المناسبة، وهو ما ينعكس لاحقاً على مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة (السراخو، 2023).

أولاً: الاستقطاب كمدخل لجذب الكفاءات

يقصد بالاستقطاب العملية التي تهدف إلى جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف المتاحة داخل المنظمة، بما يتيح للإدارة فرصة أوسع للمفاضلة بين المتقدمين واختيار الأنسب منهم، وتظهر أهمية هذه العملية في أنها تحدد نوعية الأفراد الذين سيدخلون إلى المنظمة، فإذا كانت مصادر الاستقطاب محدودة أو غير مناسبة فإن ذلك قد يؤدي إلى ضعف جودة المتقدمين، أما إذا اعتمدت المنظمة على مصادر متنوعة وفعالة للاستقطاب فإنها تزيد من فرص الوصول إلى كفاءات قادرة على أداء العمل بكفاءة (زيدان، 2022).

ثانياً: الاختيار وربط الفرد بمتطلبات الوظيفة

يمثل الاختيار المرحلة التي يتم فيها فحص المتقدمين وتحليل مدى ملاءمتهم للوظائف المتاحة، وهو عملية تتطلب الاعتماد على معايير موضوعية مثل المؤهل العلمي والخبرة والمهارة والقدرة على التكيف مع بيئة العمل، وتكمن أهمية الاختيار في أنه يقلل من احتمالية تعيين أفراد غير مناسبين، كما يسهم في تحقيق التوافق بين خصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة،

ويترتب على هذا التوافق تحسن في مستوى الإنجاز والالتزام وتقليل الأخطاء ومشكلات الدوران الوظيفي، لأن الموظف الذي يتم اختياره وفق أسس دقيقة يكون أكثر قدرة على فهم مهامه وأداء مسؤولياته بصورة تتفق مع توقعات المنظمة (زيدان، 2022).

ثالثاً: أثر الاستقطاب والاختيار في جودة الأداء

يؤثر الاستقطاب والاختيار في أداء الموظفين من خلال رفع جودة التعيين منذ البداية، فالموظف المناسب للوظيفة يكون أكثر استعداداً لإنجاز مهامه بكفاءة، وأكثر قدرة على التعامل مع متطلبات العمل وضغوطه، كما أن الاختيار السليم يقلل الحاجة إلى المعالجة اللاحقة للأخطاء الناتجة عن ضعف الكفاءة أو ضعف التوافق الوظيفي، وتؤكد نتائج بعض الدراسات التطبيقية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها، ومنها الاستقطاب والتعيين، تؤثر في أداء العاملين، حيث أظهرت دراسة وزارة العمل بسلطنة عمان وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في أداء العاملين، كما بلغت نسبة تفسير هذه الممارسة لأداء العاملين 42.4%، وهي نسبة تعكس قوة الدور الذي يمكن أن يؤديه الاختيار السليم في تحسين الأداء (العيسري، 2022).

رابعاً: أثر الاستقطاب والاختيار في الالتزام والاستقرار

لا يرتبط أثر الاستقطاب والاختيار بجودة الأداء الفني فقط، بل يمتد إلى تعزيز الالتزام والاستقرار الوظيفي، لأن الموظف الذي يتم اختياره بناء على توافق قدراته مع طبيعة الوظيفة يكون أكثر ميلاً إلى الاستمرار في العمل وأكثر قدرة على الاندماج مع بيئة المنظمة، كما أن وضوح إجراءات التوظيف وعدالتها يعزز شعور الموظفين بالثقة في المؤسسة ويقلل الإحساس بالمحاباة أو عدم الموضوعية، وهذا بدوره ينعكس على دافعية العاملين وسلوكهم الوظيفي، ففي المنظمات التي تعتمد أنظمة اختيار واضحة وعادلة يكون الموظفون أكثر تقبلاً للسياسات الداخلية وأكثر استعداداً لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة (سليم، 2020).

خامساً: أثر الاستقطاب والاختيار في خفض التكاليف التنظيمية

يسهم الاستقطاب والاختيار الفعال في تقليل التكاليف التي قد تتحملها المنظمة نتيجة سوء التعيين، مثل تكاليف التدريب الإضافي، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة الأخطاء، وارتفاع معدل ترك العمل، وضعف الانسجام بين الموظف ومتطلبات الوظيفة، لذلك فإن الاستثمار في هذه المرحلة يعد استثماراً وقائياً يحد من المشكلات المستقبلية المرتبطة بالأداء، كما أن

اختيار الموظف المناسب منذ البداية يختصر وقت التهيئة والتدريب ويساعد الإدارة على توجيه جهودها نحو التطوير والتحسين بدلاً من معالجة آثار التوظيف غير المناسب، ويزداد هذا الأثر في الشركات الصناعية التي يكون فيها الخطأ الوظيفي أكثر تكلفة بسبب ارتباطه بالإنتاج والسلامة والجودة (كرو، 2016).

سادساً: أثر الاستقطاب والاختيار في بيئة الشركات الصناعية

تتطلب الشركات الصناعية مستوى مرتفعاً من الدقة في اختيار العاملين بسبب طبيعة العمل التي تعتمد على مهارات فنية محددة، والتزام عالٍ بالإجراءات، وقدرة على العمل ضمن فرق إنتاجية مترابطة، فالاختيار غير المناسب قد يؤدي إلى ضعف في جودة الإنتاج أو تعطل في سير العمليات أو ارتفاع في معدلات الأخطاء، بينما يؤدي اختيار الموظفين المؤهلين إلى تحسين الإنتاجية وتسهيل التدريب وتعزيز الانضباط التشغيلي (العيسري، 2022).

المطلب الثاني: أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين

يُعد التدريب والتطوير من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً في أداء الموظفين، لأنه يرتبط بصورة مباشرة بتممية قدرات العاملين ورفع مستوى مهاراتهم ومعارفهم بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة واحتياجات المنظمة، فالأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على امتلاك الموظف للمؤهل العلمي أو الخبرة السابقة، بل يحتاج إلى تحديث مستمر للمعارف والمهارات وأساليب العمل، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية والتقنية التي تفرض على المؤسسات تطوير قدرات العاملين بصورة مستمرة، ومن ثم فإن التدريب يمثل وسيلة عملية لمعالجة فجوات الأداء وتحسين قدرة الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة أعلى، بينما يمثل التطوير بعداً أوسع يهدف إلى إعداد الموظف لمتطلبات مستقبلية ومسؤوليات أكثر تقدماً داخل المنظمة (العيسري، 2022).

أولاً: تنمية المهارات والمعارف

يسهم التدريب والتطوير في تحسين أداء الموظفين من خلال رفع مستوى المعرفة المهنية والمهارة الفنية والسلوكية المرتبطة بالعمل، فكلما حصل الموظف على تدريب مناسب لطبيعة مهامه أصبح أكثر قدرة على فهم إجراءات العمل وتنفيذها بصورة صحيحة، كما أن التدريب يساعد على تقليل الأخطاء الناتجة عن ضعف المعرفة أو عدم الإلمام بالأساليب الحديثة في الأداء، ويظهر أثر التدريب في تحسين جودة العمل وسرعة الإنجاز والقدرة على استخدام الأدوات والأنظمة المتاحة بكفاءة،

لذلك فإن المنظمات التي تستثمر في برامج تدريبية منتظمة تكون أكثر قدرة على بناء قوة عمل مؤهلة وقادرة على التعامل مع متطلبات الوظيفة بفعالية (كرو، 2016).

ثانيًا: معالجة فجوات الأداء

تظهر أهمية التدريب والتطوير أيضًا في قدرتهما على معالجة الفجوة بين الأداء الحالي للموظف والأداء المطلوب منه، إذ تساعد برامج التدريب على تحديد جوانب الضعف في الأداء ثم تصميم أنشطة تدريبية مناسبة لمعالجتها، وهذا يجعل التدريب أداة تصحيحية وتطويرية في الوقت نفسه، فهو لا يقتصر على تزويد الموظف بمعلومات عامة، بل يرتبط بتشخيص الاحتياجات التدريبية وتوجيه الجهود نحو رفع مستوى الكفاءة في الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، ولذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم الأداء وقياس العائد من التدريب يعد خطوة مهمة لضمان أن تكون البرامج التدريبية مرتبطة فعليًا بتحسين الأداء وليست مجرد نشاط إداري شكلي (العيسري، 2022).

ثالثًا: رفع الدافعية والرضا الوظيفي

لا يقتصر أثر التدريب والتطوير على الجوانب الفنية فقط، بل يمتد إلى الجوانب النفسية والتنظيمية، لأن شعور الموظف بأن المنظمة تهتم بتطويره يمنحه إحساسًا بالتقدير ويدعم رضاه الوظيفي وانتماءه للمؤسسة، كما أن التدريب يوفر للموظف فرصة للنمو المهني ويعزز ثقته في قدرته على أداء العمل، وهذا ينعكس على مستوى الالتزام والدافعية نحو الإنجاز، وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن التدريب والتطوير جاء ضمن مجالات إدارة الموارد البشرية المرتفعة في مستوى التطبيق، وأن الاستمرار في الاستثمار في برامج التدريب والتطوير يساهم في تعزيز مهارات الموظفين ورفع مستوى رضاهم عن العمل (الرجبي، 2024).

رابعًا: تحسين الإنتاجية وجودة الأداء

يرتبط التدريب والتطوير بتحسين الإنتاجية من خلال تمكين الموظفين من أداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وأقل هدرًا للوقت والجهد، فالموظف المدرب يكون أكثر قدرة على تنظيم عمله، وفهم إجراءات الوظيفة، والتعامل مع المشكلات اليومية، وتحقيق نتائج أفضل ضمن الموارد المتاحة، كما يؤدي التدريب إلى تحسين جودة الأداء لأنه يرفع مستوى الإلتقان ويزيد من قدرة الموظف على الالتزام بمعايير العمل المطلوبة، وهذا يجعل التدريب أحد المداخل الأساسية لتحسين الأداء الفردي

والجماعي داخل المنظمة، خصوصًا عندما تكون البرامج التدريبية مبنية على احتياجات فعلية وملتصدة بأهداف العمل (كرو، 2016).

خامسًا: دعم التكيف مع التغيرات

تفرض بيئة العمل الحديثة تغيرات مستمرة في أساليب الإدارة والتقنيات المستخدمة وأنماط تقديم الخدمات والإنتاج، ولذلك يصبح التدريب والتطوير وسيلة ضرورية لمساعدة الموظفين على التكيف مع هذه التغيرات، فالموظف الذي لا يحصل على تدريب مناسب قد يجد صعوبة في استخدام الأنظمة الجديدة أو فهم الإجراءات المستحدثة أو التعامل مع متطلبات العمل المتغيرة، بينما يساعد التدريب على تقليل مقاومة التغيير وتحسين قدرة الموظفين على الاندماج في بيئة العمل الجديدة، كما أن التطوير المهني المستمر يجعل المنظمة أكثر مرونة في مواجهة التحديات وتحسين استجابتها للمتغيرات الداخلية والخارجية (التميمي، 2017).

سادسًا: دعم المسار الوظيفي والاستقرار

يسهم التدريب والتطوير في بناء مسارات وظيفية أكثر وضوحًا للموظفين، لأن تنمية المهارات تمنح العاملين فرصًا أكبر للترقي وتحمل مسؤوليات جديدة، كما تساعد المنظمة على إعداد كوادر بديلة قادرة على شغل المناصب المستقبلية، ويؤدي ذلك إلى تحسين الاستقرار الوظيفي وتقليل الاعتماد على التوظيف الخارجي كلما ظهرت حاجة إلى مهارات جديدة، كما أن ربط التدريب بالتطوير الوظيفي يجعل الموظف أكثر إدراكًا لقيمة التعلم المستمر وأكثر استعدادًا لتحسين أدائه والمحافظة على موقعه داخل المنظمة، وبذلك يتحول التدريب من نشاط قصير الأجل إلى سياسة استراتيجية لدعم استدامة الأداء (زيدان، 2022).

المطلب الثالث: أثر تقييم الأداء والحوافز على أداء الموظفين

يمثل تقييم الأداء والحوافز جانبين مترابطين في إدارة الموارد البشرية، إذ يساعد تقييم الأداء على قياس مستوى إنجاز الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، بينما تسهم الحوافز في توجيه سلوكهم نحو تحسين الأداء ورفع مستوى الالتزام والإنتاجية، وتظهر أهمية الربط بين التقييم والحوافز في أن الموظف لا يتأثر بمجرد وجود نظام تقييم، بل يتأثر بدرجة عدالة هذا النظام ووضوح معايير ومدى ارتباط نتائجه بالمكافآت والترقية والتدريب والتطوير، ولذلك فإن التقييم الفعال لا يكون

مجرد إجراء إداري دوري، بل يمثل أداة تنظيمية تساعد الإدارة على تحسين الأداء وتوجيه الموارد البشرية بصورة أكثر كفاءة، في حين تمثل الحوافز وسيلة لتحويل نتائج التقييم إلى دافعية عملية نحو الإنجاز (بوزيدي وسعداوي، 2023).

توضيح مستوى الأداء الفعلي للموظفين

يسهم تقييم الأداء في تقديم صورة واضحة عن مستوى أداء الموظفين مقارنة بالمعايير المحددة، حيث يساعد الإدارة على معرفة مدى التزام الموظف بمتطلبات وظيفته، ومستوى جودة إنجازه، وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة، وتكمن أهمية هذا الدور في أن الأداء لا يمكن تحسينه إذا لم يكن قابلاً للقياس، لأن القياس يوفر بيانات تساعد على تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، وكلما كانت معايير التقييم واضحة ومرتبطة بطبيعة الوظيفة، أصبح الحكم على الأداء أكثر موضوعية، وانخفضت احتمالات التحيز أو التقدير الشخصي غير الدقيق (بوزيدي وسعداوي، 2023).

دعم القرارات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية

تؤثر نتائج تقييم الأداء في عدد من القرارات الإدارية المهمة مثل التدريب، والترقية، والنقل، والمكافآت، ومعالجة ضعف الأداء، فالمنظمة التي تعتمد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قراراتها تكون أكثر قدرة على توجيه موظفيها بصورة عادلة، لأنها تستند إلى مؤشرات واضحة بدلاً من الانطباعات الشخصية، كما أن تقييم الأداء الدوري يساعد على متابعة تطور الموظف مع مرور الوقت، ومعرفة ما إذا كانت برامج التدريب والتحفيز تحقق نتائج فعلية في تحسين الأداء، وتوضح بعض النتائج التطبيقية أن المؤسسات التي تضع معايير واضحة لتقييم الأداء وتستخدم نتائجها في قرارات الموارد البشرية تكون أكثر قدرة على تنظيم الأداء وتطويره (السراخو، 2023).

تحسين الأداء من خلال التغذية الراجعة

لا يقتصر تقييم الأداء على إصدار حكم حول مستوى الموظف، بل يمتد إلى تقديم تغذية راجعة تساعد على معرفة جوانب القوة التي ينبغي تعزيزها وجوانب الضعف التي تحتاج إلى تطوير، فالموظف الذي يحصل على ملاحظات واضحة ومباشرة يكون أكثر قدرة على تعديل سلوكه وتحسين أدائه، خصوصاً إذا ارتبطت التغذية الراجعة بخطة تطوير مناسبة، كما أن إطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم يعزز الشفافية ويجعلهم أكثر فهماً لتوقعات الإدارة، مما يساعد على تقليل الغموض الوظيفي ورفع مستوى الالتزام بالمعايير المطلوبة (السراخو، 2023).

ربط التقييم بالتحفيز المادي والمعنوي

تزداد فاعلية تقييم الأداء عندما ترتبط نتائجه بنظام حوافز عادل وواضح، لأن الموظف يحتاج إلى أن يشعر بأن الجهد المبذول والنتائج المحققة تقابلها مكافآت مناسبة، وتشمل الحوافز الجوانب المادية مثل المكافآت والزيادات والبدلات، كما تشمل الجوانب المعنوية مثل التقدير، والشكر، وفرص النمو الوظيفي، والمشاركة في القرارات، وعندما يدرك الموظف أن الأداء المرتفع يؤدي إلى عوائد ملموسة، تزداد دافعيته لبذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل، أما إذا كان نظام الحوافز غير واضح أو غير عادل، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض الحماس وضعف الثقة في نظام التقييم (أتاسي، 2020).

تعزيز الدافعية والالتزام الوظيفي

تؤدي الحوافز دوراً مهماً في تعزيز دافعية الموظفين نحو العمل، لأنها تجعل الموظف أكثر ارتباطاً بنتائج أدائه وأكثر رغبة في تحسين إنتاجيته، فالأداء يتأثر بالجهد المبذول، والجهد يتأثر بدرجة توقع الموظف للحصول على عوائد مناسبة عند تحقيق نتائج عالية، ومن ثم فإن الحوافز لا تعمل بصورة منفصلة عن الأداء، بل تمثل حلقة مؤثرة في العلاقة بين الجهد والإنجاز والرضا، كما أن ربط الحوافز بالأداء يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي، لأن الموظف يشعر بأن المنظمة تقدر جهده وتكافئ إنجازاته بصورة عادلة (أتاسي، 2020).

معالجة ضعف الأداء وتوجيه التطوير

يساعد تقييم الأداء على اكتشاف حالات ضعف الأداء في مراحل مبكرة، مما يمنح الإدارة فرصة لمعالجتها من خلال التدريب أو الإرشاد أو إعادة توزيع المهام أو تعديل أساليب العمل، ولا يحقق التقييم أثره المطلوب إذا اقتصر على رصد الضعف دون تقديم حلول عملية، ولذلك ينبغي أن يرتبط بنظام تطوير واضح يساعد الموظف على تحسين أدائه، كما أن الحوافز يمكن أن تكون أداة لدعم هذا التطوير، من خلال مكافأة التحسن التدريجي في الأداء وليس فقط مكافأة النتائج النهائية، مما يشجع الموظفين على الاستمرار في تطوير قدراتهم (العيسري، 2022).

رفع العدالة التنظيمية

يساهم وجود نظام واضح لتقييم الأداء والحوافز في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، لأن الموظفين يكونون أكثر تقبلاً للقرارات الإدارية عندما تكون مبنية على معايير معلنة ومفهومة، فالعدالة في التقييم تعني أن جميع الموظفين يخضعون

لمعايير واحدة تتناسب مع طبيعة وظائفهم، والعدالة في الحوافز تعني أن المكافآت ترتبط بالجهد والنتائج لا بالعلاقات الشخصية أو التقديرات غير الموضوعية، ومن ثم فإن العدالة في هذين الجانبين تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة (بوزيدي وسعداوي، 2023).

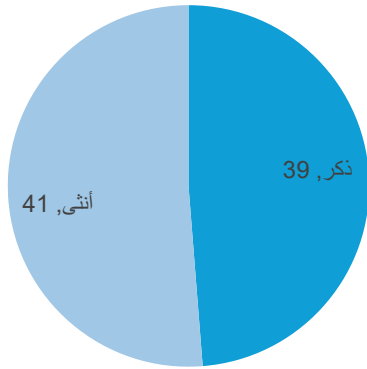
تحسين الإنتاجية والأداء العام

ينعكس تكامل تقييم الأداء والحوافز على تحسين الإنتاجية والأداء العام، لأن التقييم يحدد مستوى الإنجاز، والحوافز تدفع الموظف إلى المحافظة على الأداء الجيد أو تطويره، كما أن نظام قياس الأداء الوظيفي يفسر نسبة معتبرة من التغير في أداء الموظفين، وأن ممارسة التحفيز وتقييم الأداء تعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية ذات الأثر في أداء العاملين، ويعني ذلك أن تحسين الأداء لا يتحقق من خلال الرقابة فقط، بل من خلال بناء نظام متكامل يجمع بين القياس الموضوعي والتغذية الراجعة والتحفيز العادل (العيسري، 2022).

المعالجات الإحصائية

الخصائص العامة لأفراد العينة

أولاً: الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	39	48.8
أنثى	41	51.2
الإجمالي	80	100.0

شكل (1) توزيع المشاركين حسب الجنس

جدول (1) توزيع المشاركين حسب الجنس

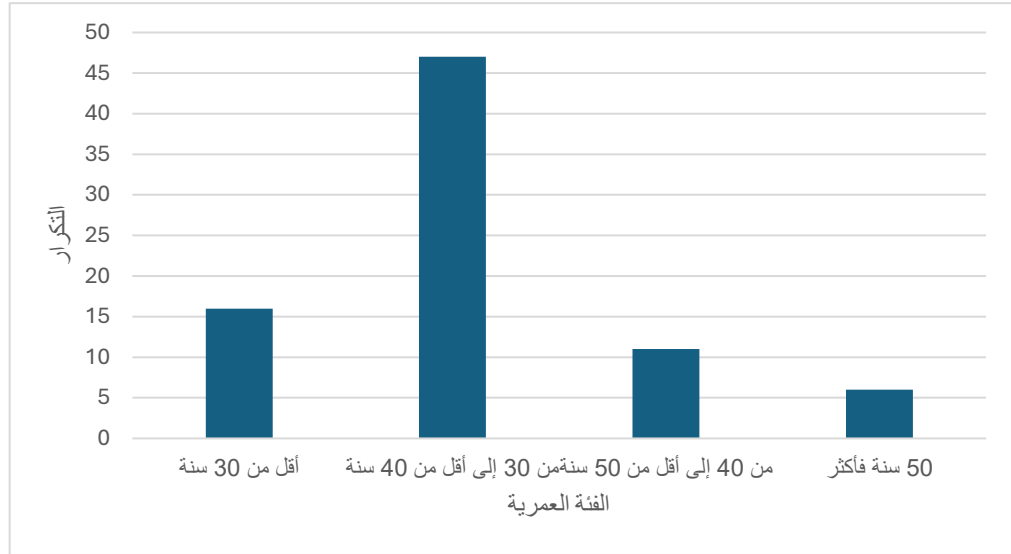
تشير بيانات الجدول (1) إلى أن نسبة الذكور بلغت (48.8%)، في حين بلغت نسبة الإناث (51.2%)، ويتضح من ذلك وجود تقارب في توزيع أفراد العينة حسب الجنس، مع ارتفاع طفيف في نسبة الإناث مقارنة بالذكور، وهو ما يعكس توازنًا نسبيًا في مشاركة أفراد العينة من الجنسين.

ثانيًا: الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	16	20.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	47	58.8
من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	13.8
50 سنة فأكثر	6	7.5
الإجمالي	80	100.0

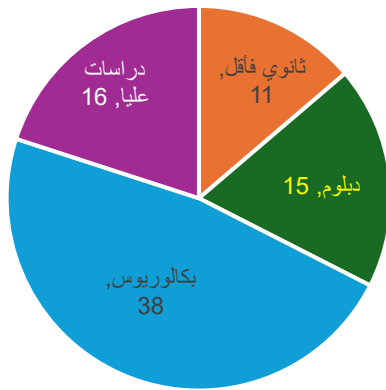
جدول (2) توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

تشير بيانات الجدول (2) إلى أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (58.8%)، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة (20.0%)، ثم فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (13.8%)، وأخيرًا فئة 50 سنة فأكثر بنسبة (7.5%)، ويظهر من ذلك أن غالبية أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية المتوسطة، وهي فئة غالبًا ما تكون أكثر ارتباطًا بواقع العمل اليومي وقدرة على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركات الصناعية.



شكل (2) توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

ثالثاً: المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوي فأقل	11	13.8
دبلوم	15	18.8
بكالوريوس	38	47.5
دراسات عليا	16	20.0
الإجمالي	80	100.0

شكل (3) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

جدول (3) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

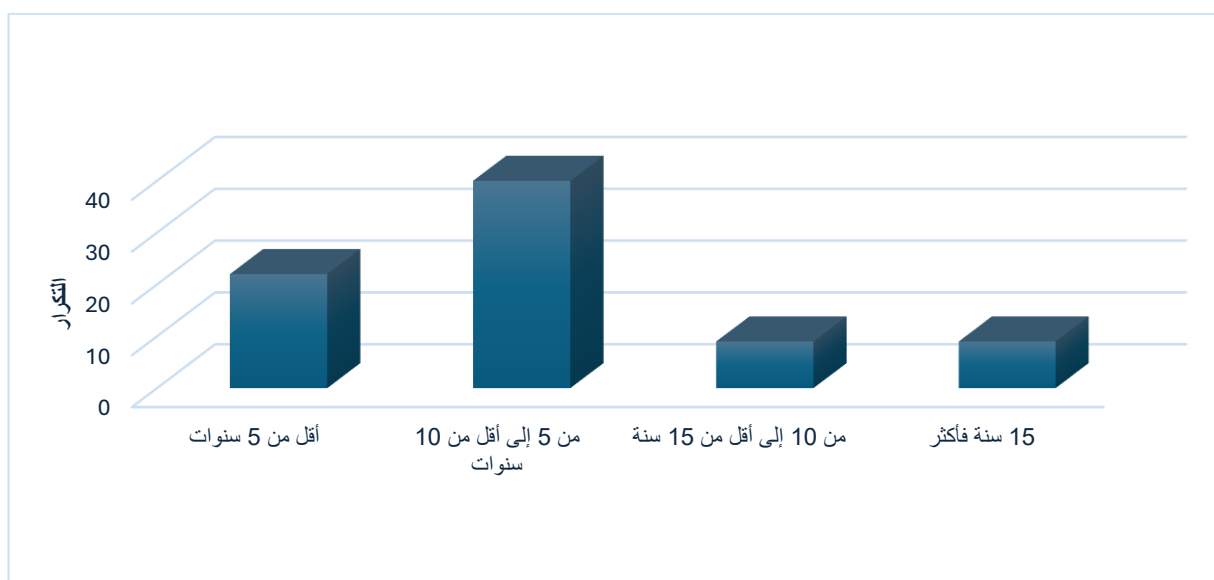
يتوضح الشكل (3) أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى بين أفراد العينة بنسبة (47.5%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (20.0%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (18.8%)، في حين جاءت فئة ثانوي فأقل بنسبة (13.8%)، ويعكس ذلك أن معظم المشاركين يمتلكون مستوى تعليمياً جامعياً، مما يعزز قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة وتقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين.

رابعًا: سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	22	27.5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	40	50.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	11.3
15 سنة فأكثر	9	11.3
الإجمالي	80	100.0

جدول (4) توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة

تبين بيانات الجدول (4) أن فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (50.0%)، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (27.5%)، بينما بلغت نسبة كل من فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة وفئة 15 سنة فأكثر (11.3%)، ويشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية متوسطة، وهي خبرة مناسبة للحكم على واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي.



شكل (4) توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية

محور الاستقطاب والاختيار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	العبارة
0.977	4.41	80	تعتمد الشركة على معايير واضحة عند استقطاب واختيار الموظفين
1.028	4.42	80	تراعي الشركة توافق مؤهلات الموظف وخبراته مع متطلبات الوظيفة
1.092	4.35	80	تتم إجراءات الاختيار والتعيين داخل الشركة بصورة عادلة وموضوعية
1.030	4.34	80	تسهم سياسات الاستقطاب والاختيار في جذب موظفين يمتلكون الكفاءة المناسبة للعمل
1.077	4.33	80	تساعد إجراءات التوظيف المعتمدة في الشركة على اختيار موظفين قادرين على أداء مهامهم بفاعلية

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستقطاب والاختيار

يتضح من الجدول (5) أن اتجاهات أفراد العينة نحو محور الاستقطاب والاختيار جاءت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.33) و(4.42)، وهي قيم تعكس وجود مستوى عالٍ من الموافقة على فقرات هذا المحور، وقد جاءت العبارة المتعلقة بمراعاة توافق مؤهلات الموظف وخبراته مع متطلبات الوظيفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، مما يشير إلى أن الشركات محل الدراسة تهتم بدرجة واضحة بمدى ملاءمة مؤهلات العاملين لطبيعة الوظائف، كما جاءت بقية العبارات بمتوسطات مرتفعة، وهو ما يدل على أن إجراءات الاستقطاب والاختيار تُمارس بدرجة جيدة، سواء من حيث وضوح المعايير أو عدالة إجراءات التعيين أو قدرة السياسات المعتمدة على جذب الكفاءات المناسبة، أما الانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (0.977) و(1.092)، مما يعكس وجود تباين محدود نسبيًا في آراء المشاركين، مع بقاء الاتجاه العام مؤيدًا لفاعلية هذا المحور.

محور التدريب والتطوير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	العبرة
1.055	4.34	80	توفر الشركة برامج تدريبية تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم الوظيفية
1.023	4.38	80	ترتبط البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة بطبيعة العمل ومتطلباته الفعلية
0.994	4.51	80	تسهم الدورات التدريبية في تحسين قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة
0.921	4.39	80	تهتم الشركة بتطوير قدرات الموظفين بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل الصناعية
0.976	4.31	80	تساعد برامج التدريب والتطوير في رفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء لدى الموظفين

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التدريب والتطوير

يبين الجدول (6) أن محور التدريب والتطوير حقق مستوى مرتفعاً من الموافقة لدى أفراد العينة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.31) و(4.51)، وتصدرت العبرة الخاصة بإسهام الدورات التدريبية في تحسين قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة بمتوسط حسابي بلغ (4.51)، وهو ما يدل على أن التدريب يُنظر إليه بوصفه عاملاً مهماً في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم، كما أظهرت النتائج أن البرامج التدريبية ترتبط بدرجة جيدة بطبيعة العمل ومتطلباته، وأن الشركات تهتم بتطوير قدرات الموظفين بما يتناسب مع تغيرات بيئة العمل الصناعية، أما أقل المتوسطات فكان للعبرة المتعلقة بدور التدريب في رفع الإنتاجية وجودة الأداء، حيث بلغ (4.31)، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة داخل المحور، إلا أنها ما تزال ضمن مستوى مرتفع، وتشير الانحرافات المعيارية، التي تراوحت بين (0.921) و(1.055)، إلى أن استجابات المشاركين كانت متقاربة نسبياً، مع وجود اختلاف محدود في تقدير مستوى فاعلية بعض البرامج التدريبية.

محور تقييم الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	العبرة
1.145	4.08	80	تعتمد الشركة على نظام واضح ومحدد لتقييم أداء الموظفين
1.202	4.15	80	يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير عادلة وموضوعية
1.080	4.15	80	يساعد تقييم الأداء في توضيح نقاط القوة والضعف لدى الموظفين
1.052	4.26	80	تُستخدم نتائج تقييم الأداء في تحسين مستوى أداء الموظفين وتطويرهم

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تقييم الأداء

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن محور تقييم الأداء جاء بدرجة موافقة مرتفعة نسبيًا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08) و(4.26)، وقد حصلت العبارة المتعلقة باستخدام نتائج تقييم الأداء في تحسين مستوى أداء الموظفين وتطويرهم على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.26)، مما يدل على أن نتائج التقييم لا تقتصر على القياس فقط، بل تُستخدم في توجيه الأداء وتطوير العاملين، كما جاءت العبارات المتعلقة بعدالة معايير التقييم ودور التقييم في توضيح نقاط القوة والضعف بمتوسط حسابي متساوٍ بلغ (4.15)، وهو ما يعكس إدراك المشاركين لأهمية التقييم في تحسين الأداء، أما العبارة الخاصة بوضوح نظام تقييم الأداء فقد سجلت أقل متوسط داخل المحور بواقع (4.08)، لكنها ما تزال ضمن مستوى مرتفع، وتوضح الانحرافات المعيارية، خاصة القيمة (1.202)، وجود قدر من التباين في آراء المشاركين حول عدالة وموضوعية التقييم، مما قد يشير إلى اختلاف خبرات الموظفين مع نظام التقييم من شركة إلى أخرى.

محور الحوافز والتعويضات

العبارة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقدم الشركة حوافز تشجع الموظفين على تحسين مستوى أدائهم	80	3.67	1.376
تتناسب المكافآت والتعويضات مع الجهد المبذول في العمل	80	3.90	1.298
أشعر بأن نظام الحوافز في الشركة عادل وواضح	80	4.13	1.226
تسهم الحوافز المادية والمعنوية في زيادة دافعية الموظفين نحو الإنجاز	80	3.83	1.178
يساعد نظام التعويضات والحوافز في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين الإنتاجية	80	3.89	1.293

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحوافز والتعويضات

يوضح الجدول (8) أن محور الحوافز والتعويضات جاء بمستوى موافقة متوسط إلى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67) و(4.13)، وقد جاءت العبارة المتعلقة بعدالة ووضوح نظام الحوافز في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي نحو وضوح نظام الحوافز لدى المشاركين، في المقابل، سجلت العبارة الخاصة بتقديم الشركة حوافز تشجع الموظفين على تحسين أدائهم أقل متوسط حسابي بلغ (3.67)، مما يدل على أن هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من التعزيز مقارنة ببقية محاور إدارة الموارد البشرية، كما توضح النتائج أن المكافآت والتعويضات ودورها في تعزيز الالتزام والإنتاجية جاءت بمستويات جيدة، لكنها أقل من المحاور السابقة مثل الاستقطاب والتدريب، وتُظهر

الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبيًا، التي وصلت إلى (1.376)، وجود تباين واضح في آراء المشاركين حول فاعلية وعدالة الحوافز، وقد يعود ذلك إلى اختلاف أنظمة التعويضات بين الشركات أو اختلاف توقعات الموظفين تجاه الحوافز المستحقة.

محور أداء الموظفين

العبارة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يحرص الموظفون على إنجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة	80	4.24	1.105
يلتزم الموظفون بمعايير الجودة عند تنفيذ أعمالهم	80	4.35	1.032
ينجز الموظفون المهام الوظيفية في الوقت المحدد	80	4.59	0.791
يمتلك الموظفون القدرة على التعامل مع مشكلات العمل بفاعلية	80	4.60	0.789
يسهم الموظفون في تحسين مستوى الإنتاجية داخل الشركة	80	4.42	0.897
يلتزم الموظفون بالأنظمة والتعليمات المرتبطة ببيئة العمل	80	4.51	0.857
يظهر الموظفون تعاونًا واضحًا مع زملائهم لإنجاز المهام	80	4.40	0.922
يسعى الموظفون إلى تطوير أدائهم وتحسين نتائج عملهم باستمرار	80	4.31	1.063
يؤدي الموظفون أعمالهم بدقة تقلل من الأخطاء في بيئة العمل	80	4.55	0.855

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء الموظفين

تكشف بيانات الجدول (9) أن محور أداء الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.24) و(4.60)، وهي مؤشرات تعكس مستوى إيجابيًا في تقدير أفراد العينة لأداء الموظفين داخل الشركات الصناعية، وقد جاءت العبارة المتعلقة بقدرة الموظفين على التعامل مع مشكلات العمل بفاعلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.60)، تلتها عبارة إنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد بمتوسط بلغ (4.59)، وهو ما يدل على أن الموظفين يتمتعون بدرجة جيدة من الكفاءة والقدرة على الاستجابة لمتطلبات العمل، كما سجلت العبارات المتعلقة بالدقة، والالتزام بالأنظمة، وتحسين الإنتاجية، والتعاون مع الزملاء متوسطات مرتفعة، بما يعكس وجود مستوى جيد من الانضباط والفاعلية في الأداء، أما أقل المتوسطات فكان للعبارة الخاصة بالحرص على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة، حيث بلغ (4.24)، ورغم ذلك فهي ما تزال ضمن المستوى المرتفع، وتوضح قيم الانحراف المعياري، التي كان أغلبها أقل من واحد، أن آراء المشاركين كانت متقاربة نسبيًا حول مستوى أداء الموظفين، مع تباين محدود في بعض الجوانب المرتبطة بتطوير الأداء وتحسين النتائج.

اختبار الفرضيات

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

ممارسات إدارة الموارد البشرية أداء الموظفين			
أداء الموظفين	Pearson Correlation	1	0.375**
	Sig. (2-tailed)		0.001
	N	80	80
ممارسات إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	0.375**	1
	Sig. (2-tailed)	0.001	
	N	80	80
** دال إحصائياً عند مستوى 0.01			

جدول (10) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

تشير نتائج الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.375)، وتدلل هذه القيمة على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية متوسطة نسبياً، أي أن تحسن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية يرتبط بارتفاع مستوى أداء الموظفين داخل الشركات الصناعية محل الدراسة. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين علاقة ذات دلالة إحصائية، وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

العلاقة بين الاستقطاب والاختيار وأداء الموظفين

أداء الموظفين الاستقطاب والاختيار المتغيرات			
الاستقطاب والاختيار	Pearson Correlation	1	0.154
	Sig. (2-tailed)	—	0.173
	N	80	80
أداء الموظفين	Pearson Correlation	0.154	1
	Sig. (2-tailed)	0.173	—
	N	80	80

جدول (11) نتائج العلاقة بين الاستقطاب والاختيار وأداء الموظفين.

تشير نتائج الجدول (11) إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين الاستقطاب والاختيار وأداء الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.154)، وتدل هذه القيمة على أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة، أي أن تحسن ممارسات الاستقطاب والاختيار يرتبط بدرجة محدودة بارتفاع أداء الموظفين.

كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.173)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن العلاقة غير دالة إحصائيًا، وبناءً على ذلك، لا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاستقطاب والاختيار ومستوى أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين

أداء الموظفين	التدريب والتطوير	المتغيرات
0.437	1	Pearson Correlation
0.000	—	Sig. (2-tailed)
80	80	N
1	0.437	Pearson Correlation
—	0.000	Sig. (2-tailed)
80	80	N

جدول (12) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.437)، مما يدل على أن ارتفاع مستوى التدريب والتطوير يرتبط بتحسين مستوى أداء الموظفين في الشركات الصناعية محل الدراسة، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيًا، وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وتحسين أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين

أداء الموظفين	تقييم الأداء	المتغيرات
0.123	1	Pearson Correlation
0.278	—	Sig. (2-tailed)
80	80	N
1	0.123	Pearson Correlation
—	0.278	Sig. (2-tailed)
80	80	N

جدول (13) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين تقييم الأداء وأداء الموظفين

تشير نتائج الجدول (13) إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.123)، وتوضح هذه القيمة أن العلاقة بين المتغيرين محدودة، أي أن ارتفاع مستوى تطبيق أنظمة تقييم الأداء لا يرتبط بدرجة قوية بارتفاع مستوى أداء الموظفين في عينة الدراسة.

كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.278)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين غير دالة إحصائياً، وبناءً على ذلك، لا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة تقييم الأداء ومستوى أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.375	0.141	0.130	0.36056

جدول (14) ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين

يوضح الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.375)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (0.141)، وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (14.1%) من التغيرات في أداء الموظفين، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج الحالي.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1.662	1	1.662	12.782	0.001
Residual	10.140	78	0.130		
Total	11.802	79			

جدول (15) نتائج تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار

تبين نتائج الجدول (15) أن قيمة اختبار (F) بلغت (12.782)، وبمستوى دلالة إحصائية قدره (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويشير ذلك إلى أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها قدرة تفسيرية ذات دلالة في التنبؤ بأداء الموظفين في الشركات الصناعية محل الدراسة.

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت	2.597	0.518	—	5.018	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.438	0.123	0.375	3.575	0.001

جدول (16) معاملات الانحدار لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين

تشير نتائج الجدول (16) إلى أن معامل الانحدار غير المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية بلغ (0.438)، وهذا يعني أن زيادة مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة متوقعة في أداء الموظفين بمقدار (0.438)، كما بلغت قيمة (t) للمتغير المستقل (3.575)، وبمستوى دلالة (0.001)، وهو أقل من (0.05)، مما يدل على أن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين أثر دال إحصائياً.

وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.456	0.208	0.166	0.35300

جدول (17) ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين

يوضح الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.456)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة وأداء الموظفين، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (0.208)، وهذا

يعني أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (20.8%) من التغيرات في أداء الموظفين، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج الحالي.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2.456	4	0.614	4.927	0.001
Residual	9.346	75	0.125		
Total	11.802	79			

جدول (18) نتائج تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار المتعدد

تشير نتائج الجدول (18) إلى أن قيمة اختبار (F) بلغت (4.927)، وبمستوى دلالة إحصائية قدره (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويدل ذلك على أن نموذج الانحدار المتعدد دال إحصائيًا، وأن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تسهم في تفسير التغير في أداء الموظفين داخل الشركات الصناعية محل الدراسة.

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت	2.363	0.532	—	4.442	0.000
الاستقطاب والاختيار	0.013	0.079	0.017	0.160	0.873
التدريب والتطوير	0.376	0.104	0.402	3.621	0.001
تقييم الأداء	0.029	0.069	0.044	0.421	0.675
الحوافز والتعويضات	0.067	0.060	0.118	1.115	0.269

جدول (19) معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين

توضح نتائج الجدول (19) أن بُعد التدريب والتطوير هو المتغير الوحيد الذي ظهر له أثر دال إحصائيًا على أداء الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.376$)، وقيمة الدلالة الإحصائية (0.001)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى التدريب والتطوير يرتبط بزيادة متوقعة في أداء الموظفين، مع ثبات باقي الأبعاد الأخرى.

أما أبعاد الاستقطاب والاختيار، وتقييم الأداء، والحوافز والتعويضات، فلم يظهر لها أثر دال إحصائيًا في النموذج، حيث جاءت قيم الدلالة لها أكبر من (0.05)، وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التدريب والتطوير هو أكثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرًا في أداء الموظفين ضمن عينة الدراسة، بينما لم تثبت النتائج وجود أثر مستقل دال لبقية الأبعاد عند إدخالها جميعًا في نموذج واحد.

ثبات أداة الدراسة

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
28	0.912

جدول (20) معامل الثبات لأداة الدراسة

تشير نتائج الجدول (20) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.912)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقراتها، وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها، حيث إن قيمة معامل الثبات تجاوزت الحد المقبول إحصائياً، مما يعزز موثوقية النتائج المستخرجة من أداة القياس.

الاستنتاج العام للبحث

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية جاء مرتفعاً بوجه عام، حيث بلغ المتوسط العام لممارسات إدارة الموارد البشرية نحو (4.21)، وقد جاء محور التدريب والتطوير في مقدمة المحاور بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، يليه محور الانسقاط والاختيار بمتوسط بلغ (4.37)، ثم محور تقييم الأداء بمتوسط بلغ (4.16)، في حين جاء محور الحوافز والتعويضات في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.88)، مما يشير إلى أن هذا المحور يحتاج إلى مزيد من التعزيز مقارنة ببقية المحاور.

مستوى أداء الموظفين

بينت النتائج أن مستوى أداء الموظفين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.44)، ويعكس ذلك وجود مستوى جيد من الكفاءة والالتزام وجودة الأداء لدى الموظفين في الشركات الصناعية محل الدراسة، خاصة فيما يتعلق بإنجاز المهام في الوقت المحدد، والالتزام بمعايير الجودة، والقدرة على التعامل مع مشكلات العمل بفاعلية.

نتائج الفرضية الرئيسية

أثبتت النتائج قبول الفرضية الرئيسية، حيث وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.375) عند مستوى دلالة (0.001)، ويدل ذلك على أن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يرتبط بارتفاع مستوى أداء الموظفين داخل الشركات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية.

نتائج الفرضيات الفرعية

أظهرت النتائج عدم قبول الفرضية الخاصة بالاستقطاب والاختيار، حيث بلغ معامل الارتباط (0.154) عند مستوى دلالة (0.173)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا، كما لم يتم قبول الفرضية الخاصة بتقييم الأداء، إذ بلغ معامل الارتباط (0.123) عند مستوى دلالة (0.278)، وفي المقابل، تم قبول الفرضية الخاصة بالتدريب والتطوير، حيث بلغ معامل الارتباط (0.437) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد وجود علاقة دالة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين.

نتائج الانحدار

دعمت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر دال لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.141$)، بما يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (14.1%) من التغير في أداء الموظفين، كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تفسر ما نسبته (20.8%) من التغير في أداء الموظفين، وكانت قيمة النموذج دالة إحصائيًا عند مستوى (0.001).

الخاتمة

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من العوامل الرئيسة المؤثرة في أداء الموظفين داخل الشركات الصناعية، لما لها من دور في تنظيم العلاقة بين العاملين والمنظمة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الكفاءة والإنتاجية، وتشمل هذه الممارسات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والتعويضات، وهي عناصر تسهم في بناء بيئة عمل أكثر قدرة على استثمار قدرات الموظفين وتحسين جودة أدائهم، خاصة في البيئة الصناعية التي تتطلب مستوى مرتفعاً من الانضباط والمهارة والالتزام بمعايير العمل.

ولا يقتصر تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الإجراءات الإدارية داخل المنظمة، بل يمتد أثره إلى تنمية مهارات العاملين، وتعزيز دافعيتهم، ورفع مستوى إنتاجيتهم، وتحسين قدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة، كما أن الاهتمام بالتدريب والتطوير، وتحسين أنظمة التقييم، وتوفير حوافز عادلة، واختيار الموظفين المناسبين لطبيعة العمل، يمثل أساساً مهماً في دعم الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التشغيلية والتنظيمية داخل الشركات الصناعية.

النتائج

1. تبين أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً واضحاً في دعم أداء العاملين داخل الشركات الصناعية، من خلال تنظيم سياسات العمل وتوجيه قدرات الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
2. يظهر أن الشركات الصناعية في مدينة الجبيل الصناعية تهتم بدرجة جيدة بتطبيق ممارسات الموارد البشرية، خصوصاً في الجوانب المرتبطة بالتدريب، وتنمية المهارات، وتنظيم إجراءات العمل.
3. برز التدريب والتطوير كأحد أكثر الجوانب أهمية في رفع كفاءة الموظفين، نظراً لارتباطه المباشر بزيادة قدرة العاملين على تنفيذ المهام وتحسين جودة الأداء.
4. اتضح أن اختيار الموظفين المناسبين لطبيعة العمل الصناعي يمثل خطوة أساسية في بناء أداء وظيفي أفضل، خاصة في الوظائف التي تتطلب مهارات فنية ودقة في الإنجاز.
5. تبين أن تقييم الأداء يحتاج إلى أن يكون أكثر ارتباطاً بالتطوير الفعلي للموظف، بحيث لا يقتصر على قياس الأداء، بل يسهم في تحسينه وتوجيهه.

6. أظهرت المعطيات أن الحوافز والتعويضات من الجوانب التي تحتاج إلى عناية أكبر، حتى تكون أكثر عدالة وارتباطاً بجهد الموظف ومستوى إنجازه.
7. يعكس مستوى أداء الموظفين وجود درجة جيدة من الالتزام والكفاءة داخل الشركات الصناعية، لا سيما في إنجاز المهام والالتزام بالجودة والتعاون في بيئة العمل.
8. يتضح أن تحسين أداء الموظفين لا يعتمد على ممارسة واحدة منفردة، بل يحتاج إلى تكامل بين التدريب، والاختيار، والتقييم، والتحفيز.
9. تفرض طبيعة العمل الصناعي حاجة مستمرة إلى تطوير مهارات العاملين ومتابعة أدائهم، نظراً لارتباط هذا القطاع بالجودة والسلامة والكفاءة التشغيلية.
10. يساهم تطوير إدارة الموارد البشرية في تحسين قدرة الشركات الصناعية على رفع الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتعزيز جودة المخرجات.

التوصيات

1. العمل على تطوير سياسات الموارد البشرية داخل الشركات الصناعية بحيث تكون أكثر ارتباطاً باحتياجات العمل الفعلية وطبيعة الوظائف الصناعية.
2. الاهتمام بتصميم برامج تدريبية مستمرة تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم الفنية والإدارية، وتواكب التغيرات في بيئة العمل الصناعية.
3. ربط التدريب باحتياجات الموظفين الفعلية، من خلال تحديد نقاط الضعف في الأداء وتحويلها إلى خطط تطوير عملية.
4. تحسين إجراءات الاستقطاب والاختيار من خلال الاعتماد على معايير دقيقة تقيس المهارة والخبرة والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل الصناعي.
5. مراجعة أنظمة تقييم الأداء بحيث تكون واضحة للموظفين، وتعتمد على مؤشرات عادلة وقابلة للقياس.

6. استخدام تقييم الأداء كأداة للتطوير والتحسين، وليس كإجراء إداري فقط، وذلك من خلال ربط نتائجه بالتدريب والترقية والتحفيز.

7. تطوير نظام الحوافز والتعويضات بما يحقق العدالة بين الموظفين، ويربط المكافآت بمستوى الإنجاز وجودة الأداء.

8. الاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، مثل التقدير، وفرص التطوير، وإشراك الموظفين في تحسين إجراءات العمل.

9. تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين بما يساعد على فهم احتياجات العاملين ومعالجة المشكلات التي قد تؤثر في أدائهم.

10. بناء نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يجمع بين الاختيار الجيد، والتدريب المستمر، والتقييم العادل، والتحفيز الفعال.

11. إجراء مراجعة دورية لممارسات الموارد البشرية للتأكد من فاعليتها ومدى مساهمتها في تحسين أداء الموظفين.

12. توجيه إدارات الموارد البشرية نحو دور أكثر استراتيجية في دعم الإنتاجية والكفاءة، بدلاً من الاقتصار على الجوانب الإدارية التقليدية.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. أتاسي، رشا عبد الفتاح. (2020). أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية: دراسة حالة جمعية رعاية الطفل. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية.
2. بوزيدي، بوبكر، وسعداوي، فريد. (2023). أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين: دراسة عينة في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط. مجلة التكامل الاقتصادي، 11(3).
3. الخرجي، علاء عبد الحسين داخل. (2026). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية على الأداء المستدام بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تحليلي في وزارة التربية - مديرية تربية الديوانية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية.
4. الرجب، نجاح. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة شركة رويال الصناعية للتجارة. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 12(3).
5. الرشدي، سعود طريخم. (2025). فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية، 8(44).
6. السراحنو، صالح الدين سعدي. (2023). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي: دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
7. العيسري، خلفان بن محمد بن عامر. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال.
8. النعمي قريني، الحسين يحيى. (2020). دور عمادة الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(3).
9. زيدان، حسن سعيد. (2022). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي. مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، 5(2).
10. سليم، نجوى وفائي. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، 2(6).

11. سويطي، محمد. (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الأداء: دراسة على بلديات جنوب محافظة الخليل. جامعة الخليل، فلسطين.
12. عبدالرحيم، عبدالسلام محمد عبدالجواد. (2020). مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء. مجلة العلوم الاقتصادية، ليبيا.
13. قادري، عبد اللطيف، وبوكلي، حسن سيدي محمد شكيب. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمصنع TOP GLOVES عين تموشنت. مذكرة ماستر، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، الجزائر.
14. القاضي، أحمد. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
15. كرو، شفاء. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
16. نعيترات، جهاد أحمد عبد الرزاق. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والأربعون.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Akhter, M., Siddique, M., & Alam, A. (2013). HRM Practices and Its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh. Global Disclosure of Economics and Business, 2(2), 125.
2. Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(1), 519–529.
3. Combs, J. G., Liu, Y., Hall, A. T., & Ketchen, D. J. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. Personnel Psychology, 59(3), 501–528.
4. Hafsa, S., Ashraf, N., & Ghafoor, S. (2015). Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance. Middle-East Journal of Scientific Research, 23(2), 329–338.

5. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
6. Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya. Doctoral dissertation.
7. Mahfouz, S., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2021). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance and the Mediating Role of Employee Commitment. *Journal of Governance and Regulation*, 10(4), 222–234.
8. Oyeniya, K. O., Afolabi, M. A., & Olayanju, M. (2014). Effect of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction: An Empirical Investigation of Nigerian Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 243.
9. Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, 3(11), 76.
10. Sigdel, M. (2023). Impact of Human Resource Management on Employee Performance. *Pacific Business Review International*

الملاحق

البيانات الديموغرافية	
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
الفئة العمرية	☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	☐ ثانوي فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

تكرار الفقرات

تعتمد الشركة على معايير واضحة عند استقطاب واختيار الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	6.3	6.3	6.3
	محايد	13	16.3	16.3	22.5
	موافق	6	7.5	7.5	30.0
	موافق بشدة	56	70.0	70.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تراعي الشركة توافق مؤهلات الموظف وخبراته مع متطلبات الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.3	1.3	1.3
	غير موافق	6	7.5	7.5	8.8
	محايد	8	10.0	10.0	18.8
	موافق	8	10.0	10.0	28.7
	موافق بشدة	57	71.3	71.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تتم إجراءات الاختيار والتعيين داخل الشركة بصورة عادلة وموضوعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.5	2.5	2.5
	غير موافق	5	6.3	6.3	8.8
	محايد	11	13.8	13.8	22.5
	موافق	7	8.8	8.8	31.3
	موافق بشدة	55	68.8	68.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تسهم سياسات الاستقطاب والاختيار في جذب موظفين يمتلكون الكفاءة المناسبة للعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	8.8	8.8	8.8
	محايد	12	15.0	15.0	23.8
	موافق	8	10.0	10.0	33.8
	موافق بشدة	53	66.3	66.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تساعد إجراءات التوظيف المعتمدة في الشركة على اختيار موظفين قادرين على أداء مهامهم بفاعلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.5	2.5	2.5
	غير موافق	4	5.0	5.0	7.5
	محايد	13	16.3	16.3	23.8
	موافق	8	10.0	10.0	33.8
	موافق بشدة	53	66.3	66.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

توفر الشركة برامج تدريبية تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.3	1.3	1.3
	غير موافق	5	6.3	6.3	7.5
	محايد	14	17.5	17.5	25.0
	موافق	6	7.5	7.5	32.5
	موافق بشدة	54	67.5	67.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

ترتبط البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة بطبيعة العمل ومتطلباته الفعلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	8.8	8.8	8.8
	محايد	11	13.8	13.8	22.5
	موافق	7	8.8	8.8	31.3
	موافق بشدة	55	68.8	68.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تسهم الدورات التدريبية في تحسين قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.5	2.5	2.5
	غير موافق	3	3.8	3.8	6.3
	محايد	8	10.0	10.0	16.3
	موافق	6	7.5	7.5	23.8
	موافق بشدة	61	76.3	76.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تهتم الشركة بتطوير قدرات الموظفين بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل الصناعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.8	3.8	3.8
	محايد	15	18.8	18.8	22.5
	موافق	10	12.5	12.5	35.0
	موافق بشدة	52	65.0	65.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تساعد برامج التدريب والتطوير في رفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء لدى الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	5.0	5.0	5.0
	محايد	17	21.3	21.3	26.3
	موافق	9	11.3	11.3	37.5
	موافق بشدة	50	62.5	62.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تعتمد الشركة على نظام واضح ومحدد لتقييم أداء الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.5	2.5	2.5
	غير موافق	6	7.5	7.5	10.0
	محايد	19	23.8	23.8	33.8
	موافق	10	12.5	12.5	46.3
	موافق بشدة	43	53.8	53.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير عادلة وموضوعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.8	3.8	3.8
	غير موافق	6	7.5	7.5	11.3
	محايد	16	20.0	20.0	31.3
	موافق	6	7.5	7.5	38.8
	موافق بشدة	49	61.3	61.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يساعد تقييم الأداء في توضيح نقاط القوة والضعف لدى الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.3	1.3	1.3
	غير موافق	6	7.5	7.5	8.8
	محايد	17	21.3	21.3	30.0
	موافق	12	15.0	15.0	45.0
	موافق بشدة	44	55.0	55.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

نُستخدم نتائج تقييم الأداء في تحسين مستوى أداء الموظفين وتطويرهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	10.0	10.0	10.0
	محايد	12	15.0	15.0	25.0
	موافق	11	13.8	13.8	38.8
	موافق بشدة	49	61.3	61.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تقدم الشركة حوافز تشجع الموظفين على تحسين مستوى أدائهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	17	21.3	21.3	26.3
	محايد	17	21.3	21.3	47.5
	موافق	5	6.3	6.3	53.8
	موافق بشدة	37	46.3	46.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تتناسب المكافآت والتعويضات مع الجهد المبذول في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	10	12.5	12.5	17.5
	محايد	17	21.3	21.3	38.8
	موافق	8	10.0	10.0	48.8
	موافق بشدة	41	51.2	51.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

اشعر بأن نظام الحوافز في الشركة عادل وواضح

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.5	2.5	2.5
	غير موافق	10	12.5	12.5	15.0
	محايد	13	16.3	16.3	31.3
	موافق	6	7.5	7.5	38.8
	موافق بشدة	49	61.3	61.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في زيادة دافعية الموظفين نحو الإنجاز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	16.3	16.3	16.3
	محايد	24	30.0	30.0	46.3
	موافق	7	8.8	8.8	55.0
	موافق بشدة	36	45.0	45.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يساعد نظام التعويضات والحوافز في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين الإنتاجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	9	11.3	11.3	16.3
	محايد	20	25.0	25.0	41.3
	موافق	6	7.5	7.5	48.8
	موافق بشدة	41	51.2	51.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يحرص الموظفون على إنجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.3	1.3	1.3
	غير موافق	7	8.8	8.8	10.0
	محايد	14	17.5	17.5	27.5
	موافق	8	10.0	10.0	37.5
	موافق بشدة	50	62.5	62.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يلتزم الموظفون بمعايير الجودة عند تنفيذ أعمالهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.3	1.3	1.3
	غير موافق	4	5.0	5.0	6.3
	محايد	15	18.8	18.8	25.0
	موافق	6	7.5	7.5	32.5
	موافق بشدة	54	67.5	67.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

ينجز الموظفون المهام الوظيفية في الوقت المحدد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.3	1.3	1.3
	محايد	12	15.0	15.0	16.3
	موافق	6	7.5	7.5	23.8
	موافق بشدة	61	76.3	76.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يملك الموظفون القدرة على التعامل مع مشكلات العمل بفاعلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.5	2.5	2.5
	محايد	9	11.3	11.3	13.8
	موافق	8	10.0	10.0	23.8
	موافق بشدة	61	76.3	76.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يسهم الموظفون في تحسين مستوى الإنتاجية داخل الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.8	3.8	3.8
	محايد	13	16.3	16.3	20.0
	موافق	11	13.8	13.8	33.8
	موافق بشدة	53	66.3	66.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يلتزم الموظفون بالأنظمة والتعليمات المرتبطة ببيئة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.8	3.8	3.8
	محايد	10	12.5	12.5	16.3
	موافق	10	12.5	12.5	28.7
	موافق بشدة	57	71.3	71.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يظهر الموظفون تعاونًا واضحًا مع زملائهم لإنجاز المهام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.8	3.8	3.8
	محايد	15	18.8	18.8	22.5
	موافق	9	11.3	11.3	33.8
	موافق بشدة	53	66.3	66.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يسعى الموظفون إلى تطوير أدائهم وتحسين نتائج عملهم باستمرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	10.0	10.0	10.0
	محايد	12	15.0	15.0	25.0
	موافق	7	8.8	8.8	33.8
	موافق بشدة	53	66.3	66.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

يؤدي الموظفون أعمالهم بدقة تقلل من الأخطاء في بيئة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.8	3.8	3.8
	محايد	10	12.5	12.5	16.3
	موافق	7	8.8	8.8	25.0
	موافق بشدة	60	75.0	75.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	