



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

المملكة العربية السعودية

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

ماجستير في الإدارة

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في شركة الصناعات الدولية المتقدمة

لصناعة الكرتون

THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN IMPROVING THE
PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN A COMPANY ADVANCED
INTERNATIONAL INDUSTRIES
FOR THE CARTON INDUSTRY(AIICSA)

مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة (تخصص الإدارة)

أسماء الباحثين:

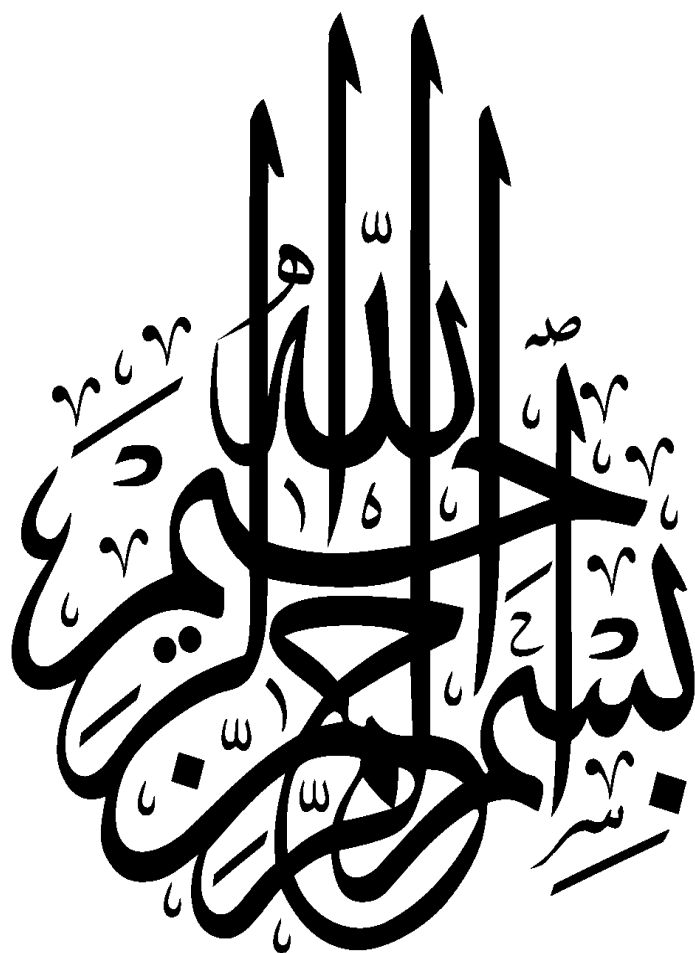
20222005392	٢- أحمد محمد المالكي	20222005626 (ليدر)	١- عبدالرحمن عباس الودعاني
20212005162	٤- عهود سعيد الزهراني	20222005420	٣- نبيل عبده علي حسن
20222005803	٦- أحمد علي الحسن	20222006237	٥- أماني صالح الحسين
20212005141	٨- علي عبد الرحمن الحبيب	20222005440	٧- مشعل علي المالكي
20222006254	١٠- بسملة عبد القادر عطالله	20222006188	٩- روان عبد الرحمن الجبعان

إشراف:

د. وليد سليمان صديق

المحاضر بكلية إدارة الأعمال بقسم التسويق

الفصل الدراسي الثالث (خريف 2022-2023م)



مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للبحث في دور إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة الصناعات الدولية المتقدمة لصناعة الكرتون وأهميتها في تحفيز الموظفين واستندت الدراسة على فرضيات أساسية لتحقيق أهداف الدراسة وهي التعرف على واقع الموارد البشرية بالمؤسسات وإبراز أهم ممارساته، والتعرف على أداء الموظفين محل الدراسة مع ذكر العلاقة بين الموارد البشرية وأداء الموظفين. للخروج بنتائج واقتراحات تساهم للموارد البشرية للارتقاء بأداء الموظفين وتحسين أدائهم.

ومن النظريات دور الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين بالشركات والطرق التي تتبعها في التوظيف والإدارة. ونجد في هذا البحث أربع حدود وهي الحدود الموضوعية والحدود البشرية والحدود الزمانية وأيضاً الحدود المكانية.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث فقد صمم الباحثون استبانة مؤلفة من ٣٣ سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في المملكة العربية السعودية وقد تم اختيار شركة الصناعات الدولية لصناعة الكرتون كمجتمع للبحث وللحصول على عينة للبحث فقد تم اختيار الموظفين عشوائياً.

وننتج عن الدراسة عدة توصيات منها استمرار الشركة في تحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على دراسة التغيرات البيئية في تحديد الاحتياجات من الموارد وأيضاً السعي الدائم لتطوير أساليب الإعلان عن احتياجات الشركة من الموارد البشرية ورصد المتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة العمل.

الكلمات الدلالية: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، أداء المهام، الأداء السياقي.

Abstract

This study aimed to investigate the role of the Human Resources Management in improving the performance of employees in Advanced International Industries Company for Carton Industry (AIICSA) and its importance in motivating employees. The study was based on basic hypotheses to achieve the objectives of the study, which are: Identifying the role of human resources in organizations and highlighting its most important practices, Identify the performance of the employees under this study, the relationship between human resources and the performance of employees, producing results and suggestions that help the Human Resources Department to advance the performance of employees and improve their performance.

One of the theories is the role of human resources in improving the performance of employees in companies and the methods used in recruitment and management. In this research, you find four limits, which are the objective limits, the human limits, the temporal limits, and the spatial limits.

To achieve the objectives of the research, the researcher designed a questionnaire consisting of thirty-three questions to collect primary data from the study samples. The research community consists of the corporate sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and Advanced International Industries Company for Carton Industry (AIICSA) was selected as a research community, and to obtain a sample for the research, the employees were randomly selected.

The study resulted in several commandments, including the company's continuation in identifying deficits and surpluses in human resources and strengthening its ability to study environmental changes in determining resource needs. Also, the constant endeavor to develop methods of announcing the company's human resource needs and

monitoring the changes and developments that occur in the work environment.

Keywords: human resource planning, recruitment, incentives and rewards, training and development, performance appraisal, job performance, task performance, contextual performance.

الاهداء

الى معلمتي الأولى، وملهمتي الدائمة، أمي.

إلى أماني بعد الله، وقوتي التي اواجه بها الحياة، أبي.

إلى سندي وأركان روحي، أخواني وأخواني.

إلى رياحين قلبي، ورقة عيني، رزقنا الله برهم وصلاحهم، أبنائي.

إلى من اشغلنا ببحثنا وأعمالنا عن وصلهم، وغمروني بجهنم واخلاصهم ودعواتهم الصادقة.

الى كل طالب علم، وصاحب همة وطموح، نخدي جهننا المتواضع ونسأل الله ان يتقبله عملا خالصا لوجهه الكريم.

الباحثون

الشكر والتقدير

الحمد لله حمد كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نحمد الله ونشكره أن من علينا بواسع كرمه وعظيم فضله بتيسير وإتمام عملنا المتواضع، نسأل الله أن يجعله علما نافعا، وعملا متقبلا خالصا لوجه الكريم.

نتقدم بخالص الشكر والعرفان الى جامعة الجميع الذكية ممثلة برئيسها، وعميد كلية الإدارة، ورئيس قسم الإدارة، وأعضاء هيئة التدريس، لأتاحة الفرصة لنا لمواصلة تقدمنا العلمي.

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لسعادة الدكتور: وليد سليمان المشرف على هذه الدراسة، على ما قدمه من خبرته وعلمه وصبره، فقد كان نعم الموجه وخير مرشد، فجزاه الله خير الجزاء وبارك له في علمه وجعل ذلك في ميزان حسناته.

كما نتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة، مع العرفان والتقدير العميق لملاحظاتهم ذات الأثر الكبير في ظهور هذه الدراسة بصورة علمية لائقة، جعله الله في ميزان حسناتهم.

كما نتقدم بالشكر والتقدير للسادة محكمين أداة الدراسة الذين لم يخلوا بوقتهم وجهدهم وعلمهم، سائلين الله ان يجعله زكاة علمهم في ميزان حسناتهم.

كما نشكر كل من ساهم في نشر الاستبانة وتجاوب معها سائلين الله أن يجزيهم خير الجزاء.

الباحثون

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
مستخلص الدراسة باللغة العربية	أ
مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	ب
الاهداء	د
الشكر والتقدير	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	ط
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
المقدمة	١
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	١
أهمية الدراسة	٢
أهداف الدراسة	٣
حدود الدراسة	٤
مصطلحات الدراسة	٤
الفصل الثاني: الاطار النظري و الدراسات السابقة	
الإطار النظري	٦
الدراسات السابقة	٩
التعليق على الدراسات السابقة	١٤
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
منهج الدراسة	١٦

١٦	مجتمع الدراسة
١٦	عينة الدراسة
١٧	أداة الدراسة
١٩	صدق وثبات أداة الدراسة
٢٠	إجراءات تطبيق أداة الدراسة
٢٠	الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها	
٢٢	عرض نتائج السؤال الأول
٢٣	عرض نتائج السؤال الثاني
٢٤	عرض نتائج السؤال الثالث
٢٥	عرض نتائج السؤال الرابع
٢٦	عرض نتائج السؤال الخامس
٢٧	عرض نتائج السؤال السادس
٢٨	عرض نتائج السؤال السابع
٣٠	مناقشة النتائج
الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها	
٣٢	ملخص نتائج الدراسة باللغة العربية
٣٣	توصيات الدراسة
٣٣	مقترحات الدراسة
٣٥	ملخص نتائج الدراسة باللغة الانجليزية
٣٧	قائمة المراجع
٣٩	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٦	زيع المستجيبين حسب الجنس	١
١٧	تو توزيع المستجيبين حسب المؤهل	٢
١٧	توزيع افراد عينة المجتمع حسب سنوات الخبرة	٣
١٩	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت	٤
١٩	م معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات وصدق الأداة	٥
٢٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	٦
٢٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية توظيف الموارد البشرية	٧
٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية الحوافر بكافآت الموارد البشرية	٨
٢٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية التدريب لتطوير	٩
٢٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية تقييم الاداء	١٠
٢٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المهام	١١
٢٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول الأداء السياقي - الوعي للإيثار	١٢

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
١	أسماء المحكمين	٤٠
٢	أداة الدراسة في صورتها النهائية	٤١

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- المقدمة

-مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

-أهمية الدراسة

-أهداف الدراسة

-حدود الدراسة

-مصطلحات الدراسة

المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الآخرين من الكتاب و المفكرين في مجال إدارة المنظمات والشركات، ونظرا للحساسية الوظيفية المنوطة بأهم عنصر من عناصر الإنتاج، وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل الإدارة، ومع تحول الزمن من القرن العشرين الى القرن الواحد و العشرين يتحول العالم في اقتصاده وأعماله بشكل جذري، الى عالم يشبه القرية الصغيرة تشتد فيها المنافسة، ولهذا تمثل الموارد البشرية الحافز الأكبر لإدارة هذه الموارد(سامي, ٢٠١٦).

تعددت تعريفات الباحثين لإدارة الموارد البشرية، حيث انتقل المفهوم بشكله التقليدي المتمثل بإدارة أفراد، إلى المفهوم الذي هو عليه الآن، وهو يعكس التكاملية، والشمولية بين عدّة وظائف متناغمة فيما بينها، كالخطيط، والتعيين، وتقييم الوظائف، والأجور، والتنمية، وغيرها من الأمور الأخرى، وفي ما يأتي بعض التعريفات لدى بعض الباحثين التي تمّ التوصل إليها: عرّفها د. مصطفى نجيب شاويش على أنّها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"، عرّفها (Flippo) على أنّها: "تخطيط، وتنظيم، ومراقبة، واستقطاب، وتنمية، ومكافأة، وتكامل، وصيانة الموارد البشرية؛ لغرض تحقيق أهداف المنظمة". عرّفها (Belanger L) على أنّها: "مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول، والتطوير، والحفاظ على المورد البشري؛ بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة مُنتجة، ومُستقرّة، وراضية".

ومن خلال ما سبق، يمكن لنا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنّها: السياسات، والإجراءات ذات العلاقة باختيار الموظفين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة، وتوفير صلات التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم؛ ممّا يساعد على وصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية القصوى، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة (حامد اسلام-٢٠١٥).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

أصبح من المتعارف عليه اليوم ان الموارد البشرية هي اهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي، والوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات، و تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم وظائف

المنظمة لتركزها على العنصر البشري الذي يعتبر اثنان مورد لها و الأكثر إنتاجية، لذلك على المنظمات استقطاب الموارد البشرية بالنوعية و الكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والعمل على تطوير المهارات و القدرات للأفراد الموظفين من خلال البرامج التدريبية وتقديم مكافآت و أجور ورواتب عادلة لإداء الموظفين فيها.

لذلك يمثل العنصر البشري اهم عنصر في الإنتاج فكان ولا بد من توجيه الاهتمام لهذا العنصر في المقام الأول، هذا العنصر الذي اصبح يطلق عليه رأس المال البشري للمنظمات، وعلى هذا الأساس فأن من أولى مسؤوليات المديرين الاهتمام بهذا العنصر والعمل على رفع معارفه و قدراته مما يؤدي الى تحسين أدائه، وفي هذا الاطار فأن تقييم الأداء يلعب دورا متغيرا كأداة أسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمة (الواهم، بوديه، ٢٠١٦) و بناءً على ما سبق، فأن الإشكالية التي نريد طرحها ويمكن حصرها في التساؤل الرئيسي التالي: " ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين

شركة الصناعات الدولية لصناعة الكرتون؟

ولمعالجة وتحليل إشكالية البحث وبغية الوصول الى استدلال علمي حول إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الشركة، قمنا بطرح التساؤلات التالية:

ما مدى مساهمة الموارد البشرية في الاستقطاب والتوظيف؟

ما مدى مساهمة الموارد البشرية في إعادة التدريب والتطوير مع الحوافز والمكافآت لتقييم الاداء؟

ما مدى مساهمة الأداء الوظيفي في أداء المهام والأداء السياقي (الايثار والوعي)؟

أهمية الدراسة:

وعليه فإننا يمكن أن نقول بأن أهميتها على أداء الشركات متمثل في عدة أمور، حيث إنها تعتبر من الأقسام الإدارية، ذات المكانة والأهمية العليا، ويمكن تلخيص أهميتها في عدة نقاط:

١. يمكن تطوير الإنتاج بأفضل طريقة من ناحية الكم والكيف إذا تم تنسيق الإدارة الخاصة بالموارد البشرية، خاصة عندما يتم تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات البشرية والعملية المتنوعة والمناسبة.

٢. توفير جميع الأدوات وجميع الوسائل التي تخص كافة الأفراد من الموظفين، وذلك عن طريق إقامة مجموعة من البرامج التدريبية، كما تقوم بتوفير جميع الأجور والحوافز، الأمر الذي يؤدي إلى تقديم أفضل أداء الموظفين الأمر الذي يعمل على زيادة معدل الإنتاج.

٣. كما تعمل على تعزيز التنسيق والتنظيم بين جميع الوحدات الإدارية، وكذلك المهام التي تخص جميع أفراد الموظفين، وذلك عن طريق تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.

٤. كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم جميع سبل المساعدة للمديرين في تطبيق كافة السياسات، كما تعمل على المساعدة في حل جميع المشاكل أو القضايا التي تخص الموظفين.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي لإدارة الموارد هو التأكد من تجربة سلسلة للقوى العاملة والأشخاص المختلفين المرتبطين بالأهداف الإدارية والتنظيمية. تشمل أهداف نظام إدارة الموارد البشرية توفير الموارد وتحسين الأداء للعاملين، والتأكد من الامتثال، وما إلى ذلك، فيتمثل نظام إدارة الموارد البشرية في التأكد من وجود محيط عمل مستقر يحتوي على معلومات في مكان واحد وعمليات صديقة للبيئة، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الوصول إلى أهداف معينة، وذلك من خلال تحقيق أكبر معدل الكفاءة الموظفين في المؤسسة، سوف نصيغ لكم هذه الاهداف في ما يأتي:

١. التعرف على واقع الموارد البشرية بالمؤسسات وإبراز اهم ممارساته.

٢. التعرف على أداء الموظفين محل الدراسة.

٣. تحليل العلاقة بين الموارد البشرية وأداء الموظفين.

٤. الخروج بنتائج واقتراحات تساهم للموارد البشرية للارتقاء بأداء الموظفين وتحسين أدائهم.

حدود الدراسة:

تتم الدراسة وفق للحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر الدراسة على فهم تأثير الموارد البشرية على الموظفين بالشركة
- **الحدود البشرية:** تشمل الموارد البشرية والموظفين فيها.
- **الحدود الزمانية:** تجرى هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للخريف ٢٠٢٢-٢٠٢٣ م.
- **حيث تمثل الخطة الزمنية للبحث:** من فترة ٤ نوفمبر ٢٠٢٢ م الى ١٠ ديسمبر ٢٠٢٢ م.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بأحدى الشركات بالملكة العربية السعودية وهي شركة الصناعات الدولية لصناعة الكرتون.

مصطلحات الدراسة:

- **إدارة الموارد البشرية:** الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير الأنشطة، التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا ومستقبلا، وحسن استخدامها.
- **التعيين:** عملية منظمة ودقيقة يتم من خلالها اختيار الفرد المناسب من بين الافراد المتقدمين لشغل الوظيفة.
- **التدريب والتطوير:** التدريب هو الجهد المخطط والمنظم الذي يهدف الى تغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة فيما يتعلق بمهارات العمل الحالي، أما التطوير يشمل اكتساب المعارف التي تحسن من قابلية العاملين لغرض تلبية التحديات التي تواجه الاعمال.
- **الأداء:** أداء الفرد للعمل وقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن قياس الأداء من خلال الجهد المبذول ونوعية الجهد المبذول وغط الأداء.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري

-الدراسات السابقة

-التعليق على الدراسات السابقة

تمهيد:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة الحالية، مع استعراض الدراسات السابقة حول الموارد البشرية والتعليق على هذه الدراسات.

الإطار النظري:

يتكون الإطار النظري لهذه الدراسة من محورين هما الموارد البشرية والأداء الوظيفي للموظفين.

أولاً: الموارد البشرية:

من خلال دراستنا للموارد البشرية يتضح لنا ان العنصر البشري عنصر مهم لرفع الأداء الموظفين في الشركات و المؤسسات، وهو عنصر اجتماعي يقضي معظم وقته في التفاعل مع الافراد و اسرته و زملائه و فريق عمله، ويصعب عزله عن المجتمعات، لان هدفه يتحقق بتكاتفه مع الآخرين, لذا اصبح من الواضح ان الاستراتيجية التي تنتهجها الشركة في الموارد البشرية هي احدى الوظائف الأساسية في الشركة مثلها كمثل الوظائف الأخرى، ومن هذا المنطلق وجب علينا الاهتمام بالسياسات والبرامج التي تستخدمها الإدارة لرفع أداء الموظفين والموظفين فيها، واكتشاف الاستراتيجية المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية و التطوير و التدريب بإعطاء الحوافز و المكافآت و تأثيرها على الأداء، ودور الأداء الوظيفي في أداء المهام والأداء السباقي (الوعي و الايثار).

مفهوم الموارد البشرية:

تمثل استراتيجيات الموارد البشرية اهم موارد المنظمة التي تساعد في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، ويشير مصطلح الموارد البشرية الى مجموعة من سياسات الافراد المستقلة لغرض الوصول الى أربعة اهداف وهي (التكامل التنظيمي، التزام العاملين، المرونة في العمل، الجودة)، لذلك تعرف الموارد البشرية على انها القدرات التي تتعلق بجذب الافراد العاملين واختيارهم وتقييمهم ومكافأهم وتدريبهم والحفاظ على هذه القدرات في ضوء احتياجات المنظمة للعمل بصورة فاعلة ومؤثرة.

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكننا تعريف الموارد البشرية على انه: " خطة عمل شاملة حيث تعامل على انها رأس المال البشري، الذي يكون أصل من أصول المنظمة، وذا قيمة استثمارية وتنافسية، وشريكا استراتيجي في صياغة وتطوير أعمال المنظمة وتحسينها بشكل يلائم اهداف المنظمة الأساسية".

لذلك نجاح أي منظمة لا يتم إلا من خلال استثمار الموارد البشرية والمادية ووضع الخطط السليمة التي يجب ان يسير عليها التنظيم لتحقيق الاهداف، ولعل من هذه الأهداف رفع أداء الموظفين داخل المنظمة للحصول على الكفاية الإنتاجية، ومن هنا بدأ الاهتمام بأداء العاملين والموظفين داخل المنظمات لإيجاد الطرق المنهجية التي تضمن الاهتمام بالموظف وأجره لتحسين الأداء الوظيفي.

فهي مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (Dessler, 2013)

أهمية الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية المسؤول الأول عن مستوى أداء المنظمة باعتباره هو من يشرف عليها وعلى العناصر الأخرى باعتباره المورد الذي يحقق اهداف المنظمة من خلال العنصر البشري، فأهميته تظهر فيه كفاية المنظمات وكفاءتها لأن الافراد هم من يصممون المنتجات والخدمات التي يقدمونها وهم من يتحكمون في نوعيتها وتوزيع الموارد ووضع الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة، وعليه فإن نجاح أي منظمة يعتمد على القوى البشرية التي تحقق أهدافها، لذلك وجب تنظيم وتوجيه الموارد البشرية ضمن إدارة محكمة حتى يتمكن الاستفادة منها.

اهداف الموارد البشرية:

لا تقوم أي منظمة إلا بمجموعة أهداف تسعى لتحقيقها، فالموارد البشرية تسعى لتزويد المنظمات بأفضل الموظفين ذوو الخبرة والفعالية، لذلك أهم اهداف المنظمة تمثل:

- خلق عماله مؤهلة وقادرة على القيادة واتخاذ القرار.
- توفير علاقات إنسانية جيدة وفعالة تزيد من إحساس الموظفين بالانتماء للمنظمات.

- الاستفادة القصوى من كفاءة وجهود الموظفين.

- تحسين أداء المنظمة وخدماتها المقدمة.

ثانيا: أداء الموظفين:

يمثل أداء العاملين بأي منظمة كانت وفي أي مجتمع مطلب أساسي، وذلك بسبب أنه الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات لتحقيقه، وهو المؤشر الذي يدل على نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها.

مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الى مدى تحقيق واطماف المهام المكونة للوظيفة، وهي الطريقة التي يتبعها الفرد لتحقيق حاجاته الوظيفية وتحقيق اهداف المنظمة.

لذلك من الممكن تعريف الأداء بأنه: "مدى تحقيق العامل أو العاملين للأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو

مرغوب باستعمال الموارد المتاحة". Anne Marie

لذلك تسعى كل منظمة الى تحقيق أهدافها وزيادة انتاجها من خلال اسهامات الافراد بتوفير الأجواء المناسبة

التي تساعد بإنجاز المهام من خلال إدارة الموارد البشرية.

أهمية تقييم الأداء:

- دعم إستراتيجيات التوظيف والتدريب والحوافز.

- وسيلة فعالة لمعرفة من هم بحاجة للانتقال والترقيات داخل المنظمات، وبالتالي زيادة الرواتب والمكافآت.

- تعتبر وسيلة فعالة لرفع أداء بعض الموظفين ذوي التقييم والإنتاج الضعيف.

أهداف تقييم الأداء:

ان عملية تقييم الأداء عملية رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهدافها المحددة مسبقا

ومنها:

- تتمين كفاءة العامل في إطار الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة وذلك بتحليل الفروقات ومقارنة العوامل المختلفة مثل: نوعية العمل، الصعوبات التي يواجهها الموظف، الاحترام المتبادل.

- يتم تزويد متخذي القرار في المنظمات بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم غير مرض، فهو يساعد الموارد البشرية على التخطيط بما يشكل أداة مرجعية لدى توفر موارد بشرية بمؤهلات معينة.

آلية ومعايير التقييم:

تعني معايير التقييم بأنها الركائز التي تستخدم لتقييم الفرد، وبالتالي يقارن للحكم عليه، لذلك عمليه وضع المعايير عملية مهمة لتحقيق أهداف المنظمة، ولا بد أن تصاغ لتساعد على رفع أداء الموظفين وإخلاصهم للمنظمة. لذلك تمثل المعايير طرق لتحسين الأداء أهمها: تحسين الموظف والتركيز على جوانب القوة وتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة مع توفير الموارد والامكانيات اللازمة لإداء العمل.

الدراسات السابقة:

حجازي، هاني خليل -2013م دراسة بعنوان (دور حماية الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي لدى الموظفين في المستشفيات غير الحكومية) أظهرت نتائج الدراسة بأن الموظفين كانوا راضين عن مكان العمل حيث إنه جيد التهوية وتتوفر به وسائل الحماية من الحريق كما أن جو العمل هادئ ومريح، وهذه أسباب تقلل احتمال الإصابة بالاحتراق النفسي، وتزيد من رضا الموظفين وتزيد من الإنتاجية، وتقلل من تكاليف العلاج. أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد قوانين الزامية لاستخدام الوسائل الوقائية، كما أن اللوحات الإرشادية للتنبيه لاستخدام الوسائل الوقائية تتوفر بنسبة متوسطة وهذا يؤدي إلى استهتار وعدم التزام باستخدام تلك الوسائل، مما يزيد من احتمال إصابة الموظفين بالاحتراق النفسي وهذا يعني مزيد من تعطيل العمل.

العنزي، جزاع بن مسبل جرو- ٢٠٠٦م دراسة بعنوان (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي) هدفت الدراسة الى معرفة واقع استخدام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في كل من المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للأدوية ومدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات في تفعيل الأداء المؤسسي. توصل الباحث الى عدة نتائج: كان أهمها بأن افراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على واقع الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية حيث بلغ متوسط استخدامها في شركة تبوك للأدوية ومديرية حرس الحدود، افراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على واقع الأداء المؤسسي في المنظمتين، وهناك علاقة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المنظمتين محل الدراسة وهذه علاقة طردية، وهي تمثل علاقة جيدة فكلما زادت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يزيد تفعيل الأداء المؤسسي.

عبدالله، صابون محمد هارون ١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م دراسة بعنوان (ادارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، وهدفت الدراسة الى التعرف على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية، وتوضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابداع للموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية، وتوضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابتكار للموارد البشرية في المصارف التجارية السودانية، والتعرف علي توسط الجدارات للعلاقة مابين ممارسات ادارة الموارد والابداع، والتعرف علي توسط الجدارات للعلاقة مابين ممارسات ادارة الموارد والابتكار وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج من اهمها: ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات والمنافع، التوظيف، التمكين، تخطيط الموارد البشرية) تؤثر ايجابيا على الابتكار وأيضاً نجد ان (التعويضات والمنافع، التوظيف، التدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الابداع، وايضا ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تأثير ايجابيا على الجدارات. واوصت الدراسة بالآتي: ايلاء المصارف السودانية ممارسات ادارة الموارد البشرية اهمية كبيرة بإبعادها وفق مقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تفيد في تحقيق الابتكار والابداع للعاملين داخل المصارف، اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع والابتكار لما لها من تأثير على تحقيق الميزة التنافسية. العبارات الدالة: ممارسات ادارة الموارد البشرية، الابداع والابتكار، الجدارات.

محمد، نجاة علي إبراهيم ;موسى، بكرى الطيب (٢٠١٧) دراسة بعنوان (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على كفاءة إنتاجية الموظفين بالتطبيق على شركة سكر كنانة). تمثل مشكلة البحث في ضعف الاهتمام بتصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل بالمنظمات السودانية، الأمر الذي ينعكس سلباً على مدى تطور الكفاءة الإنتاجية للعاملين بهذه ، المنظمات، ومعرفة واقع عملية الربط والتكامل بين ذلك المفهوم والإدارة للمنظمة، وقد هدف البحث إلى أهمية ودور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، والتعرف على مقومات ومعوقات تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية، و توضيح أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الأداء المتوازن

في قياس أداء المنظمات. لفت الأنظار إلى أهمية وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات الصناعية السودانية ودورها في تعزيز الكفاءة الإنتاجية للعاملين. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الصناعية السودانية في تطوير الكفاءة الإنتاجية للعاملين. من أهم النتائج التي توصل إليها البحث تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على إقامة علاقات جيدة ما بين الإدارات المختلفة بنسبة ٩٣,٧٪. تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على المساعدة في الأعمال المتنوعة التي تقوم بها الإدارات الأخرى بنسبة ٨٣,٣٪. تساعد إدارة الموارد البشرية بالشركة على رفع الكفاءة الإنتاجية بنسبة ٩٠,٣٪. كما أوصت الباحثة بتطبيق استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية للمساهمة في زيادة الكفاءة الإنتاجية. والعمل على تخطيط القوى العاملة وفق معايير وأسس ثابتة. والمضي في تطبيق نظم عادلة للحوافز للمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. وقيام إدارات الموارد البشرية بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات العمل.

الدليمي، موسى حمد محمد شبحان - الفصل الأول ٢٠١٧ / ٢٠١٨ دراسة بعنوان (أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية) تهدف الدراسة الى التعرف على اهداف عده منها: مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين في الجامعات الأهلية العراقية و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأهلية العراقية، أثر استراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة ب (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية الحوافز والمكافآت، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقييم الأداء) على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية من وجهة نظر الموظفين. بناء على نتائج الدراسة يومي الباحث إدارة الجامعات الأهلية وصانعي القرار بما يلي: العمل على تطوير قدرات الجامعة فيما يتعلق بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية. وتعزيز قدرات الجامعة على دراسة التغيرات بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد. وتطوير أساليب الإعلان عن احتياجات الجامعة من الموارد البشرية. واستخدام الموقع الإلكتروني في عملية استقبال الطلبات الخاصة بالتوظيف. والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الرضا لديهم.

أحمد عطا عوده ٢٠١٣. دراسة بعنوان (واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة) سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: معرفة الوضع الحالي لأنظمة معلومات الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة والتعرف على واقع العمل الإداري في الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة، دراسة أثر توافر نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية العمل الإداري في الجمعيات الخيرية العاملة

عبد المنعم رمضان الطهراوي ٢٠١٠. دراسة بعنوان (دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة) هدفت الدراسة الى: التعرف على أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تطوير اداء المنظمات غير الحكومية. وإجراء دراسة ميدانية تحليلية على المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة للتعرف على طبيعة الاستراتيجيات لدى تلك المنظمات. وتقديم مقترحات بحثية مستقبلية للباحثين والمهتمين في هذا المجال لم تغطها هذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزي للمتغيرات الشخصية مثل الجنس والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي. حيث يعزو الباحث تلك النتيجة إلى الطبيعة المتشابهة للمنظمات المستهدفة، والمستويات الإدارية المتقاربة لعينة الدراسة. عند منح التراخيص للمنظمات غير الحكومية بضرورة إدراج شرط إعداد خطة إستراتيجية للمنظمة، زيادة الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية من خلال تخصيص دعم حكومي لتلك المنظمات

باسم جميل مطرية٢٠١٦. دراسة بعنوان (دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني) هدفت الدراسة الى: التعرف على واقع تخطيط وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني، والتعرف على مستوى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، والكشف عن العلاقة بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني. كانت اهم النتائج والتوصيات: ضرورة التزام الإدارة العليا في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية، التي تتضمنها خطة الموارد البشرية، وتقديم الدعم الكامل لها. وصياغة أهداف مؤسسات التعليم التقني بدقة، وبكلمات بسيطة سهلة الفهم محددة المعالم، وان تقوم مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، وأن تقوم بمراجعتها وتقييمها بشكل دوري

محمد أبو اسنينة ٢٠١٧. دراسة بعنوان (تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها) هدفت الدراسة الى: التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية للأكاديميين في الجامعات الفلسطينية من أجل تقييمها والتعرف على طرق تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية للأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. وكان من اهم النتائج والتوصيات: عدم فاعلية تخطيط الموارد البشرية وعدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية وغياب الخطط الاستراتيجية الواضحة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، والتي تكون أساس الممارسة في جميع نشاطات إدارة الموارد البشرية. وعدم الاهتمام الكافي بتحليل الوظائف؛ مما يترتب عليه عدم القدرة على تحديد الاحتياجات المناسبة كما ونوعا من الكوادر البشرية ذات الخصائص والميزات المناسبة لتحقيق استراتيجيات الجامعات وممارسات سليمة وواضحة لإدارة الموارد البشرية.

خليل إسماعيل زقوت ٢٠١٣. دراسة بعنوان (واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من الموظفين) وهدفت الدراسة الى معرفة واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالقدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. واكتشاف الاستراتيجية المتبعة لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في بقطاع غزة. والتعرف على طرق التنبؤ بالإمدادات الداخلية والخارجية من الموارد البشرية في تقديم التوصيات والنصائح التي بدورها سوف تساهم في زيادة قدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين. وتوصلت النتائج الى: وجود علاقة ايجابية وأثر واضح لتخطيط الموارد البشرية على قدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من الموظفين وذلك بسبب ما توفره عملية التخطيط من حلول للتعامل مع الفائض وسد العجز. وزيادة إشراك الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة لما له من أثر ايجابي على ولاء هؤلاء الموظفين وعمله على تصين عملية تخطيط الموارد البشرية التي تساعد المؤسسة في الحفاظ على الأعداد اللازمة من الموظفين.

مؤيد عبد القادر الشخانة ٢٠١٥. دراسة بعنوان (جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي) (دراسة حالة على شركة اورنج للاتصالات الاردن) وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى اهتمام ادارات شركات الاتصالات الاردنية بتطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية. والتعرف على وضوح أهمية الادارة الالكترونية لدى المستويات الادارية المختلفة في شركات الاتصالات الأردنية. أظهرت النتائج أن مستوى التحسين المستمر مرتفع

المستوى، حيث أثبتت النتائج أن يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية وبرمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التحسين المستمر في شركة أورانج.

داسة (Bondarouk ;Ruel et Heijden ٢٠٠٩) بعنوان: "فعالية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام" (هولندا) مقال، حيث هدفت الدراسة إلى مناقشة حول ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية توفر فعالية في إدارة الموارد البشرية وسد الفجوة المعرفية جزئيا بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفعاليتها على التسيير الإداري وتوصلت النتائج إلى أن التقييم الفردي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤثر على فعالية إدارة وتسيير الموارد البشرية من خلال الجودة المدركة لهيكل الأدوات الإلكترونية، واتجهت أيضا النتائج الإحصائية إلى وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين فائدة وسهولة استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتطبيقاتها على فعالية أداء الموارد البشرية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اثبتت الدراسات السابقة الخاصة بأثر الموارد البشرية على الموظفين فعالية الموارد البشرية في جودة والأداء بشكل عام، تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تطور الدراسة الحالية وبناء اطارها النظري وأدائها، وتحديد مشكلتها واستخدام الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وتحليلها ومناقشتها ومدى اتفاق واختلاف نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة.

وافقت الدراسة الحالية مع دراسات حجازي، هاني خليل (2013 م) و العنزي، جزاع بن مسبل جرو (٢٠٠٦ م) و عبدالله، صابون محمد هارون (٢٠١٥ م) و محمد، نجاة علي إبراهيم ;موسى، بكرى الطيب (٢٠١٧ م) و الدليمي، موسى حمد محمد شبحان (٢٠١٧ م) و أحمد عطا عوده (٢٠١٣ م) و عبد المنعم رمضان الطهراوي (٢٠١٠ م) و باسم جميل مطرية (٢٠١٦ م) و محمد أبو اسنينة (٢٠١٧ م) و خليل إسماعيل زقوت (٢٠١٣ م) و مؤيد عبد القادر الشخانة (٢٠١٥ م)

تنوعت الدراسات السابقة جميعها والتي أجريت لقياس أثر الموارد البشرية في تطوير الموظفين بكونها دراسات من الدول العربية، وافقت دراسة العنزي، جزاع بن مسبل جرو (٢٠٠٦ م) مع الدراسة الحالية بكونها أجريت في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة واجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق وثبات أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق أداة الدراسة
- الأساليب الاحصائية

تمهيد:

تضمن هذا الفصل إجراءات ومنهج الدراسة والذي يعتبر الإطار التطبيقي لها، وتحديد المجتمع والعينة والأدوات من حيث البناء، والإجراءات المتبعة في التنفيذ والتأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الاحصائية وهي على النحو التالي، بهدف الوصول للنتائج وتفسيرها ومناقشتها.

- منهج الدراسة:

استخدام المنهج الوصفي المسحي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث اهتمت الدراسة برصد الواقع الفعلي لقياس أثر الموارد البشرية في تطوير الموظفين، وقوم هذا المنهج على " وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمه أوصاف ومعلومات دقيقة عنها. والأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً" (عبيدات وآخرون ٢٠١٥، ص ١٨٠)

- مجتمع الدراسة:

سيكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بشركة الصناعات الدولية لصناعة الكرتون.

- عينة الدراسة:

سيتم الاختيار عشوائياً من الموظفين في الشركات في المملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) بصيغة إلكترونية باستخدام نماذج جوجل على جميع افراد المجتمع، وتم الحصول على ٢٠٠ استجابة، ويوضح جدول رقم (١) الجنس، كما يبين جدول رقم (٢) توزيع افراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل.

جدول رقم (١) توزيع المستجيبين حسب الجنس

النوع	الجنس		المجموع
	ذكر	انثى	
	١٦٠	٤٠	٢٠٠
النسبة	%٨٠	%٢٠	%١٠٠

جدول رقم (٢) توزيع المستجيبين حسب المؤهل

الترتيب	التكرارات والنسب المئوية		المؤهل	م
	%	ت		
٢	١٦,٥ %	٣٣	الثانوية العامة	١
٣	١٢,٥ %	٢٥	دبلوم	٢
١	٥٩ %	١١٨	بكالوريوس	٣
٤	١٢ %	٢٤	دراسات عليا	٤
	١٠٠ %	٢٠٠	المجموع	

باستقراء الجدول السابق رقم (٢) يتضح ان نسبة ١٦,٥ % من مجتمع الدراسة حسب المؤهل من الثانوية العامة، في حين ان ما نسبته ١٢,٥ % مؤهل دبلوم و ٥٩ % بكالوريوس وبأقي أخيرا مؤهل الدراسات العليا بنسبة ١٢ %.

جدول (٣) فيوضح توزيع افراد عينة المجتمع حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
٥ سنوات	٨٤	٤٢ %
٥ - ١٠ سنوات	٥٥	٢٧,٥ %
أكثر من ١٠ سنوات	٦١	٣٠,٥ %
المجموع	٢٠٠	١٠٠ %

يتضح من الجدول (٣) أن عينة المجتمع بلغت ٢٠٠ وبلغ عدد الذين يمتلكون خبرة ٥ سنوات و اقل ٤٢ % و يبلغ عدد الذين يمتلكون خبرة من ٥ - ١٠ سنوات ٢٧,٥ % بينما كان نصيب الأكثر خبرة بنسبة ٣٠,٥ %.

- أداة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في رفع أداء الموظفين في شركة الصناعات الدولية لصناعة الكرتون ومنهج الدراسة منهج وصفي مسحي لذلك سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. حيث تم تصميم

الاستبانة تبعا للنوع المغلق، وهو النوع الذي يختار المستجيب استجابة واحدة من مجموعة الاستجابات المحددة مسبقا (عبيدات وآخرون، ٢٠١٥)، وقد تم بناءها تبعا للخطوات التالية:

١. الهدف من الاستبانة:

يمثل هدف الاستبانة في رصد الواقع الفعلي لقياس أثر الموارد البشرية لأداء الموظفين، والاختلاف بين الاستجابات تبعا لمتغير الخبرة ومتغير المؤهل.

٢. بناء قائمة (فقرات الاستبانة):

مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة والتي اهتمت بجانب أو أكثر من جوانب الدراسة الحالية، لتحديد مكونات الاستبانة وبنائها.

- اعداد الصورة أولية للاستبانة والتي احتوت على المعلومات العامة لعينة الدراسة في جزئها الأول، أما الجزء الثاني فيتكون من ٣٠ عبارة موزعة على محورين أساسيين، حيث تضمن المحور الأول الخاص باستراتيجيات الموارد البشرية في التوظيف والتدريب والحوافز وتقييم الأداء على (٢٠) عبارة وتضمن المحور الثاني الخاص بتقييم الأداء على (١٠) عبارات، وعرضت هذه الصورة على سعادة المشرف على الدراسة لإبداء رأيه وملاحظاته، حيث أبدى سعادته بملاحظاته وتعديلاته ثم أشار بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة لتحكيمها.

- تم عرض الأداة على (٣) محكمين، ملحق (١). وتم الطلب من المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، من حيث ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملائمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت لأجله، واقترح طرق تحسينها بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو غير مما ورد مما يرويه مناسبا، وبعد استعادة النسخ المحكمة تم تعديل بعض العبارات على ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم.

٣. أداة الدراسة في صورتها النهائية ملحق (٢):

احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين هما:

الجزء الأول: يحتوي البيانات العامة لعينة الدراسة وهي (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل)

الجزء الثاني: خاص بمحاور الاستبانة ووزعت على محورين أساسيين:

المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية ويتكون من (٢٠) عبارة.

المحور الثاني: تقييم الأداء والأداء السياقي ويتكون من (١٠) عبارات.

ويقابل كل عبارة إجابة تتبع مقياس ليكرت، واعطيت كل استجابة درجات محددة ليتم معالجتها احصائيا.

جدول (٤) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
الموافقة بشدة	١	موافق
المحايدة	٢	الى حد ما
عدم الموافقة	٣	غير موافق

صدق وثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري وثبات لأداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية مكونة من ٣٠ موظف

من مجتمع الدراسة، للتحقق من مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ كما يتضح

من الجدول التالي:

جدول رقم (٥) قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات وصدق الاداة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,٩٣٢	30

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات فقرات الاستبانة كانت ٩٣٪، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بثبات مقبول يؤكد صلاحيتها لجمع بيانات الدراسة.

- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

سيقوم الباحثون في الدراسة للخطوات والإجراءات التالية:

١. الحصول على الموافقة الرسمية من جامعة الجميع الذكية لتطبيق أداة البحث.
٢. توزيع الاستبانة إلكترونياً، واستقبال الاستجابات خلال أسبوع.
٣. ترميز الاستجابات.
٤. إدخال بيانات الدراسة باستخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

- الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلة البحث، سيتم تنفيذ المعالجات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية:

١. معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاداة
٢. الاحصاء الوصفي: المتمثل في التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث بالنسبة للمعلومات الأولية.
٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة البحث لكل مؤشر من مؤشرات الاستبانة.
٤. الانحرافات المعيارية للتعرف على التباين في استجابات المشاركين في البحث على مؤشرات الاستبانة.

الفصل الرابع:

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

- عرض نتائج السؤال الاول
- عرض نتائج السؤال الثاني
- عرض نتائج السؤال الثالث
- عرض نتائج السؤال الرابع
- عرض نتائج السؤال الخامس
- عرض نتائج السؤال السادس
- عرض نتائج السؤال السابع
- مناقشة النتائج

تمهيد:

قدم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم الحصول عليها بعد تطبيق أداة الدراسة؛ وتفسير ومناقشة النتائج.

إجابة السؤال الأول:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأولى والذي ينص على " استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية " تم حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول، وترتيبها كما يظهر في الجدول (٦)

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	الى حد ما	موافق	أسئلة خاصة باستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
اوافق	1	.517	1.34	4	61	135	١ - تقوم إدارة الشركة بتحديد أنواع الوظائف المتوفرة وتقييم مدى ملائمة كل وظيفة.
				2.0	30.5	67.5	
اوافق	1	.624	1.45	14	63	132	٢ - لدى الشركة إستراتيجية بما تحتاجه مستقبلاً من الموارد البشرية.
				7	31.5	61.5	
اوافق	1	.623	1.45	14	60	126	٣- تعتمد الشركة على مخزون المهارات المتوفرة لديها عند القيام بتخطيط مواردها البشرية.
				7	30	63	
اوافق	1	.679	1.50	21	58	121	٤ - لدى إدارة الشركة القدرة في التعرف على مواطن العجز في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ التدابير اللازمة.
				10.5	29	60.5	
اوافق	1.432			المتوسط المرجح للمحور الأول			

باستقراء الجدول السابق (٦) يتضح مما يلي:

ان الفقرة رقم (٤) " لدى إدارة الشركة القدرة في التعرف على مواطن العجز في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ التدابير اللازمة. " جاءت في الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي ١,٥٠، في حين تساوت الفقرتين (٢) و (٣) بقيمة ١,٤٥، وأخيرا احتلت الفقرة (١) الأقل في المتوسط الحسابي بـ ١,٣٤.

وجاء المتوسط المرجح للمحور الأول الخاص باستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية ١,٤٣ والذي يمثل في ميزان مقاياس ليكارت: موافق

إجابة السؤال الثاني:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على " استراتيجيات توظيف الموارد البشرية" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني، وترتيبها كما يظهر في الجدول (٧)

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية توظيف الموارد البشرية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	الى حد ما	موافق	أسئلة خاصة باستراتيجيات بالتوظيف
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	1	.617	1.39	14	51	135	١ -تقوم الشركة بوضع برامج إعداد وتوجيه للموظفين الجدد وتقييم أدائهم.
				7	25.5	67.5	
موافق	1	.679	1.51	21	61	118	٢- تلجأ الشركة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة
				10.5	30.5	59	
موافق	1	.672	1.49	20	58	122	٣-تعتمد الشركة على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للتوظيفة
				10	29	61	
موافق	1.463			المتوسط المرجح للمحور الثاني			

باستقراء الجدول السابق (٧) يتضح مما يلي:

ان الفقرة رقم (٢) " تلجأ الشركة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة " جاءت في الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي ١,٥١, في حين جاءت الفقرة رقم (٣) بقيمة ١,٤٩, وأخيرا احتلت الفقرة (١) الأقل في المتوسط الحسابي بـ ١,٣٩.

وجاء المتوسط المرجح للمحور الثاني الخاص باستراتيجيات التوظيف ١,٤٦٣ والذي يمثل في ميزان مقياس ليكارت: موافق

إجابة السؤال الثالث:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على " استراتيجيات حوافز ومكافآت الموارد البشرية" تم حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث، وترتيبها كما يظهر في الجدول (٨):

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية الحوافز ومكافآت الموارد البشرية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	أُسئلة خاصة باستراتيجيات الحوافز والمكافآت		
				موافق	الى حد ما	غير موافق
				العدد	العدد	العدد
				%	%	%
موافق	1	.689	1.85	107	70	23
				53.5	35	11.5
موافق	1	.765	1.66	103	61	36
				51.5	30.5	18
موافق	1	.640	1.46	124	60	16
				62	30	8
موافق	1	.775	1.78	86	71	43
				43	35.5	21.5
	1	.765	1.78	83	75	42

موافق				21	37.5	41.5	لدرجة العلمية التي أحملها
موافق	1.708			المتوسط المرجح للمحور الثالث			

استقراء الجدول السابق (٨) يتضح مما يلي:

ان الفقرة رقم (١) " تمتلك الشركة سياسة واضحة للحوافز." جاءت في الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي ١,٨٥، في حين تساوت الفقرتين (٤) و (٥) بقيمة ١,٧٨، ثم جاءت الفقرة (٢) بمتوسط حسابي ١,٦٦، وأخيرا احتلت الفقرة (٣) الأقل في المتوسط الحسابي بـ ١,٤٦.

وجاء المتوسط المرجح للمحور الثالث الخاص باستراتيجيات الحوافز والمكافآت ١,٧٠٨ والذي يمثل في ميزان مقياس ليكارت: موافق

إجابة السؤال الرابع:

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على " استراتيجيات التدريب والتطوير " تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع، وترتيبها كما يظهر في الجدول (٩)

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية التدريب والتطوير

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	الى حد ما	موافق	أسئلة خاصة باستراتيجيات التدريب والتطوير
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	1	.679	1.52	21	62	117	١ - يتوافر لدى الشركة إدارة مخصصة لتدريب وتطوير الموظفين.
				10.5	31	58.5	
موافق	1	.733	1.65	31	69	100	٢ - يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن أماكن الضعف لدى الموظفين.
				15.5	34.5	50	

موافق	1	.803	1.69	43	53	104	٣- ترسل الشركة موظفيها إلى الخارج للمشاركة في دورات التدريب والتطوير
				21.5	26.5	52	
موافق	1	.737	1.59	30	85	112	٤- يتطلب الحصول على الترقية في الشركة دخول دورات تدريبية.
				15	29	56	
موافق	1.612			المتوسط المرجح للمحور الرابع			

باستقراء الجدول السابق (٩) يتضح مما يلي:

ان الفقرة رقم (٣) " ترسل الشركة موظفيها إلى الخارج للمشاركة في دورات التدريب والتطوير. " جاءت في الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي ١,٦٩، في حين جاءت الفقرة رقم (٢) بقيمة ١,٦٥، ثم جاءت الفقرة رقم (٤) بمتوسط ١,٥٩ وأخيرا احتلت الفقرة (١) الأقل في المتوسط الحسابي بـ ١,٥٢.

وجاء المتوسط المرجح للمحور الرابع الخاص باستراتيجيات التدريب والتطوير ١,٦١٢ والذي يمثل في ميزان مقياس ليكارت: موافق.

أجابة السؤال الخامس:

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على " استراتيجيات تقييم الاداء " تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع، وترتيبها كما يظهر في الجدول (١٠)

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية تقييم الاداء

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	الى حد ما موافق	موافق	أسئلة خاصة باستراتيجيات تقييم الأداء
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	1	.633	1.53	15	76	109	١- أداء الموظفين مدروس وقائم على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس
				7.5	38	54.5	

موافق	1	.640	1.53	16	75	109	٢- نظام تقييم الأداء في الشركة يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة
				8	37.5	54.5	
موافق	1	.648	1.46	17	59	124	٣- تتنوع أساليب تقييم الأداء على حسب المكانة الوظيفية.
				8.5	29.5	62	
موافق	1	.672	1.51	20	62	118	٤- يعتمد التقييم على رأي المحيطين في بيئة العمل (المدير-الزملاء -المستفيدين
				10	31	59	
موافق	1.507			المتوسط المرجح للمحور الخامس			

باستقراء الجدول السابق (١٠) يتضح مما يلي:

ان الفقرة رقم (١) والفقرة رقم (٢) جاءت في الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي ١,٥٣، في حين جاءت الفقرة (٤) بقيمة ١,٥١، وأخيرا احتلت الفقرة (٣) الأقل في المتوسط الحسابي بـ ١,٤٦.

وجاء المتوسط المرجح للمحور الخامس الخاص باستراتيجيات تقييم الاداء ٥٠٧ والذي يمثل في ميزان مقياس ليكارت: موافق.

إجابة السؤال السادس:

للإجابة عن سؤال الدراسة السادس والذي ينص على " أداء المهام " تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع، وترتيبها كما يظهر في الجدول (١١)

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المهام

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	الى حد ما	موافق	أسئلة خاصة بأداء المهام
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	1	.362	1.14	1	26	173	١- أراعي المرونة وسرعة الإنجاز عند أداء

				.5	13	86.5	المهام المطلوبة مـني.
موافق	1	.425	1.20	2	36	162	٢ - أنجز المهام والواجبات المطلوبة مـني على الوجه الأمثل.
				1	18	81	
موافق	1	.471	1.22	5	34	161	٣ - أقوم بالأعمال والمهام المطلوبة مـني والموجودة في الوصف الوظيفي.
				2.5	17	80.5	
موافق	1	.467	1.27	2	50	148	٤ - استغل الوقت لمصلحة العمل.
				1	25	74	
موافق	1	.441	1.19	4	30	166	٥ - أطبق قواعد وقوانين العمل.
				2	15	83	
موافق	1	.340	1.20	1	22	177	٦ - لدي إحساس بالمسؤولية وحب الإنجاز.
				.5	11	88.5	
موافق	1.203			المتوسط المرجح للمحور السادس			

باستقراء الجدول السابق (١١) يتضح مما يلي: ان الفقرة رقم (٤) " استغل الوقت لمصلحة العمل ". جاءت في الترتيب

الأول بأعلى متوسط حسابي ١,٢٧، ثم جاءت الفقرة رقم (٣) بمتوسط حسابي ١,٢٢، في حين تساوت الفقرتين (٢) و

(٦) بقيمة ١,٢٠، ثم جاءت الفقرة (٥) بمتوسط حسابي ١,١٩، وأخيرا احتلت الفقرة (١) الأقل في المتوسط الحسابي بـ

١,١٤.

وجاء المتوسط المرجح للمحور السادس الخاص بأداء المهام بـ ١,٢٠٣ والذي يمثل في ميزان مقياس ليكارت: موافق

أجابة السؤال السابع:

للإجابة عن سؤال الدراسة السابع والذي ينص على " الأداء السياقي - الوعي والإيثار " تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع، وترتيبها كما يظهر في الجدول (١٢)

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء السياقي – الوعي والإيثار

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق	الى حد ما	موافق	أسئلة خاصة بالإيثار والوعي:
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
موافق	1	.300	1.10	0	20	180	١ - أساعد زملائي في حل المشكلات.
				0	10	90	
موافق	1	.521	1.33	5	56	139	٢ - أقبل الانتقادات في عملي.
				2.5	28	69.5	
موافق	1	.446	1.21	3	37	160	٣ - أبذل جهد إضافي لتحسين صورة الشركة.
				1.5	18.5	80	
موافق	1	.389	1.55	2	27	171	٤ - أرشد زملائي وأقدم العون لهم.
				1	13.5	85.5	
موافق	1.297			المتوسط المرجح للمحور السابع			

باستقراء الجدول السابق (١٢) يتضح مما يلي:

ان الفقرة رقم (٤) " أرشد زملائي وأقدم العون لهم " جاءت في الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي ١,٥٥، في حين جاءت الفقرة رقم (٢) بقيمة ١,٣٣، تليها الفقرة رقم (٣) بمتوسط ١,٢١، وأخيرا احتلت الفقرة (١) الأقل في المتوسط الحسابي بـ ١,١٠.

وجاء المتوسط المرجح للمحور السابع الخاص بالأداء السياقي (الوعي والإيثار) ١,٢٩٧ والذي يمثل في ميزان مقياس ليكارت: موافق

مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج أن مستوى التحسين المستمر مرتفع المستوى، حيث أثبتت النتائج أن يؤدي الموظفين المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للكوادر البشرية وبرمجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التحسين المستمر، وجود علاقة ايجابية وأثر واضح لتخطيط الموارد البشرية على قدرة الشركة في الحفاظ على الأعداد اللازمة من الموظفين وذلك بسبب ما توفره عملية التخطيط من حلول للتعامل مع الفائض وسد العجز. زيادة إشراك الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية الخاصة بالشركة لما له من أثر ايجابي على ولاء هؤلاء الموظفين وعمله على تصنيف عملية تخطيط الموارد البشرية التي تساعد المؤسسة في الحفاظ على الأعداد اللازمة من الموظفين، -أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تقييم الأداء في الشركة لمن وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وتبين أن مستوى أهمية الحوافز في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. وكان مستوى أهمية تقييم الاداء في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً. والعمل على إشراك جميع الموظفين في الشركة بدورات تدريبية في أعمالهم وتعزيز الأداء والأداء السياقي بالوعي والايثار من وجهة نظر العينة كان مرتفعاً.

الفصل الخامس:

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

- ملخص النتائج

- توصيات الدراسة

- مقترحات الدراسة

تمهيد:

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، بالإضافة الى التوصيات والمقترحات التي تم التوصل إليها بناءً على هذه النتائج.

ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية الى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن وعي الموظفين في الموارد البشرية باستراتيجيات التخطيط كان بدرجة عالية بلغ متوسطها الحسابي ١,٤٣. حيث كان لها الأثر المباشر على إعطاء نظرة مستقبلية لكيفية تسيير الجانب البشري داخل المنظمة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن وعي الموظفين في الموارد البشرية باستراتيجيات التوظيف كان بدرجة عالية بلغ متوسطها الحسابي ١,٤٦، حيث تسهم على تحديد الاحتياجات من الكفاءات والتي تساهم في إضفاء ميزة للعمل الإداري.
- أظهرت نتائج الدراسة أن وعي الموظفين في الموارد البشرية باستراتيجيات الحوافز والمكافآت كان بدرجة عالية بلغ متوسطها الحسابي ١,٧٠.
- أظهرت نتائج الدراسة أن وعي الموظفين في الموارد البشرية باستراتيجيات التدريب والتطوير كان بدرجة عالية بلغ متوسطها الحسابي ١,٦١.
- أظهرت نتائج الدراسة أن وعي الموظفين في الموارد البشرية باستراتيجيات تقييم الاداء كان بدرجة عالية بلغ متوسطها الحسابي ١,٥٠.
- أظهرت نتائج الدراسة أن وعي الموظفين في الموارد البشرية بأداء المهام كان بدرجة عالية بلغ متوسطها الحسابي ١,٢٠.
- أظهرت نتائج الدراسة أن وعي الموظفين في الموارد البشرية بالوعي والايثار كان بدرجة عالية بلغ متوسطها الحسابي ١,٢٩.

- أظهرت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين لمتغير عدد سنوات الخبرة في أثر الموارد البشرية في تطوير أداء الموظفين.
- كشفت النتائج عن وجود فرق احصائي بين استجابات الموظفين يعزى لمتغير المؤهل، حيث كان لصالح مؤهل البكالوريوس.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية، يمكن وضع التوصيات التالية:

١. الاهتمام باستخدام أساليب مختلفة للتدريب على مدار السنة لتطوير أداء الموظفين وزيادة إنتاجهم.
٢. العمل على استخدام نظام حوافز مرضي للعاملين لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجهم.
٣. الاهتمام في قياس أداء الموظفين وفق المعايير الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية لضمان تطور الأداء.
٤. الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين القائمة على الشفافية والمصادقية في الشركة مما يشعر المتقدمين بعدالة الإجراءات.
٥. ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات الخاصة باستخدام الموارد البشرية.

مقترحات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة يمكن اقتراح ما يلي:

- ١- عمل تطوير مستمر على نظام التنمية البشرية في الشركات والمنظمات تتماشى مع مصالح المنظمة والأفراد.
- ٢- دراسة التغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية بحيث يتم التعديل المستمر في الموارد.
- ٣- استخدام أساليب جديدة في التحول الرقمي مثل عمل موقع الكتروني يستطيع الأفراد في المنظمة عمل ملف خاص بهم يتضمن جميع المتطلبات وأيضاً يساعد في عمل برامج توظيف وتطوير للموظفين الجدد.

٤- يتم عمل تقييمات سنوية للموظفين من قسم الموارد البشرية بالتالي يستطيع القسم توفير العوامل المساعدة للموظفين لتحسين أدائهم.

٥- عمل برنامج قياس أداء للموظفين بحيث يكون ذلك هدف لديهم لرفع مستوى الأداء ومراقبته بشكل دوري.

٦- تحديد أهداف معينة لكل موظف يقوم بإنجازها خلال فترات زمنية محددة.

Summary of the results of the study:

The current study reached the following results:

- The results of the study showed that the awareness of employees in the "Human Resources Department" of planning strategies was high, with an arithmetic mean of 1.43. As it had a direct impact on giving a future view of how to run the human side within the organization.
- The results of the study showed that the awareness of employees in the "Human Resources Department" of employment strategies was high, with an arithmetic mean of 1.46, as it contributes to identifying the needs of competencies that contribute to giving an advantage to administrative work.
- The results of the study showed that the awareness of employees in the "Human Resources Department" of the strategies of incentives and rewards was at a high degree, with an arithmetic mean of 1.70.
- The results of the study showed that the awareness of employees in the "Human Resources Department" of training and development strategies was high, with an arithmetic mean of 1.61.
- The results of the study showed that the awareness of employees in the "Human Resources Department" of performance evaluation strategies was at a high degree, with an arithmetic mean of 1.50.
- The results of the study showed that the awareness of employees in the "Human Resources Department" to perform tasks was at a high degree, with an arithmetic mean of 1.20.
- The results of the study showed that the awareness of the "Human Resources Department" employees of awareness and altruism was high, with an arithmetic mean of 1.29.
- The results of the study showed that there were no statistically significant differences between the employees' responses to the

variable number of years of experience in the impact of human resources on the development of employee performance.

- The results revealed that there were statistically significant differences between the employees' responses due to the qualification variable, as they were in favor of the bachelor's qualification.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- عودة، أحمد عطا (٢٠١٣). دراسة بعنوان (واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
- مطريه، باسم جميل (٢٠١٦) دراسة بعنوان (دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني)
- عزيز قودة، بالجد سامي (2016) استراتيجية دارة الموارد البشرية ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بورقلة)
- بن شويحة، بشير حامد، إسلام (٢٠١٦) دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسستي ورود للعطور، ومؤسسة نجمة للطحين.
- العنزي، جزاع بن مسبل جرو- (٢٠٠٦م) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي.
- زقوت، خليل إسماعيل (٢٠١٣) دراسة بعنوان (واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من الموظفين)
- عبدالله، صابون محمد هارون (٢٠١٥م) ادارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا
- الطهراوي، عبد المنعم رمضان (٢٠١٠). دراسة بعنوان (دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة)
- جيغل- كرامش بلال، مناد إدرو، بلجازية عمر (2015-2016) دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

الشخانية، مؤيد عبد القادر (٢٠١٥). دراسة بعنوان (جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء

الوظيفي)

أبو اسنينة، محمد (٢٠١٧). دراسة بعنوان (تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها)

الدليمي، موسى حمد محمد شيخان -الفصل الأول ٢٠١٧ / ٢٠١٨ أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي:

دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية.

محمد، نجة علي إبراهيم ;موسى، بكري الطيب (٢٠١٧) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على كفاءة إنتاجية الموظفين

بالتطبيق على شركة سكر كنانة

حجازي، هاني خليل (2013م) دور حماية الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق النفسي لدى الموظفين في

المستشفيات غير الحكومية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Anne marie ,Bruno sire, Berformance et ressources humaines , parise, 1996 ,P20.

Bondarouk, T., & Ruel, H. (2018, mars). Electroniv Human Resources Management: challenges in the digital era. The International Journal of Human Resource Management; vol.20, p. 507.

Dessler, Gary. 2013. Human Resource Management, pearson education, 2013, vol. 13.

قائمة الملاحق

ملحق (١) قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة.

ملحق (٢) أداة الدراسة في صورتها النهائية

الملحق (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة:

م	الاسم	جهة العمل
١	علي الخبراني	جامعة جازان
٢	عبد العزيز الفضل	شركة تمام التمويل
٣	محمد عيسى حنبشي	Sptify KSA

الملحق (٢)

أداة الدراسة في صورتها النهائية:

المحور الأول: البيانات العامة:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المؤهل:

☐ الثانوية العامة.

☐ دبلوم.

☐ بكالوريوس.

☐ دراسات عليا.

سنوات الخبرة:

☐ ٥ سنوات وأقل.

☐ من ٥ الى ١٠ سنوات.

☐ ١٠ سنوات وأكثر

المحور الثاني: أسئلة الخاصة بالموارد البشرية وأداء الموظفين:

لا	محايد	موافق	العبارة
أوافق			
			١-تقوم إدارة الشركة بتحديد أنواع الوظائف المتوفرة وتقييم مدى ملائمة كل وظيفة.
			٢-لدى الشركة إستراتيجية بما تحتاجه مستقبلاً من الموارد البشرية.
			٣-تعتمد الشركة على مخزون المهارات المتوفرة لديها عند القيام

			بتخطيط مواردها البشرية. ٤- لدى إدارة الشركة القدرة في التعرف على مواطن العجز في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ التدابير اللازمة. ٥- تقوم الشركة بوضع برامج إعداد وتوجيه للموظفين الجدد وتقييم أدائهم. ٦- تلجأ الشركة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة. ٧- تعتمد الشركة على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة. ٨- تمتلك الشركة سياسة واضحة للحوافز. ٩- تعمل الشركة مراجعات دورية لأنظمة الحوافز والمكافآت المستخدمة. ١٠- تربط الشركة منح الحوافز عن طريق (الاداء الوظيفي). ١١- راتب الموظف يعادل ما يقوم به من مهام وواجبات ومسؤوليات في العمل. ١٢- الحوافز المادية والبدلات مناسبة للدرجة العلمية التي أحملها. ١٣- يتوافر لدى الشركة إدارة مخصصة لتدريب وتطوير الموظفين. ١٤- يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن أماكن الضعف لدى الموظفين. ١٥- ترسل الشركة موظفيها إلى الخارج للمشاركة في دورات التدريب والتطوير. ١٦- يتطلب الحصول على الترفقيات في الشركة دخول دورات تدريبية.
--	--	--	---

			١٧- أداء الموظفين مدروس وقائم على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس. ١٨- نظام تقييم الأداء في الشركة يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة. ١٩- تتنوع أساليب تقييم الأداء على حسب المكانة الوظيفية. ٢٠- يعتمد التقييم على رأي المحيطين في بيئة العمل (المدير- والزملاء - والمستفيدين). ٢١- أراعي المرونة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام المطلوبة مني. ٢٢- أنجز المهام والواجبات المطلوبة مني على الوجه الأمثل. ٢٣- أقوم بالأعمال والمهام المطلوبة مني والموجودة في الوصف الوظيفي. ٢٤- استغل الوقت لمصلحة العمل. ٢٥- أطبق قواعد وقوانين العمل. ٢٦- لدي إحساس بالمسؤولية وحب الإنجاز. ٢٧- أساعد زملائي في حل المشكلات. ٢٨- أقبل الانتقادات في عملي. ٢٩- أبذل جهد إضافي لتحسين صورة الشركة. ٣٠- أرشد زملائي واقدم العون لهم.
--	--	--	--