

دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات
بالتطبيق على شركات القطاع الخاص
في الرياض، السعودية

اعداد:
سلطان عبدالله الكندي
2021201346

مشروع تخرج 2
كلية الادارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس – كلية الادارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2024

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة، والسلام على أشرف الأنبياء، والمرسلين سيدنا
محَمَّد، وعلى آله، وصحبه، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد،
فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل، فله الحمد أولاً
وآخرأ.خلال هذه الفترة.

وفي مقدمتهم الأستاذة الدكتورة/ منى مصطفى العشري الذي لم تدخر جهداً في
مساعدتي فلها من الله الأجر، ومنى كل تقدير و عرفان. كما يسعدني أن أشكر كل
ساعد ولو بالشي القليل لهم منى جزيل الشكر، والعرفان على ما بذلوه لي في سبيل
العلم، والتعليم.

الإهداء

إلى أبي الغالي (رحمة الله عليه) فطالما شجعني على المثابرة والجد
إلى القلب المعطاء والدتي الحبيبة التي بها أعلو، وعليها أرتكز
إلى أخواتي واصدقائي الذين بذلوا جهدًا في مساعدتي وكانوا خير سندٍ

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية.
إلى كل هؤلاء: أهدي لكم بحث تخرجي، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله خالصًا

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير.....
2	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
11	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13	1.4. أسئلة الدراسة.....
13	1.5. أهداف الدراسة.....
14	1.6. فرضيات الدراسة.....
14	1.7. نموذج الدراسة.....
14	1.8. الدراسة الميدانية.....
15	1.9. مخطط المشروع.....
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
17	2.1. المقدمة:.....
18	2.2. المتغير المستقل.....
23	2.3. المتغير التابع.....
26	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
32	2.5. الخاتمة.....
36	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
37	3.1. المقدمة.....
37	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
38	3.3. تصميم البحث.....
39	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....

40	3.5. طريقة جمع البيانات
42	3.6. أنواع البيانات
42	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
43	3.8. الخاتمة
44	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
45	4.1. المقدمة
45	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
46	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
50	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
52	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
57	4.6. الخاتمة
57	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
58	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
58	5.2. توصيات الدراسة:
59	5.3. الخاتمة:
59	قائمة المراجع
61	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في ضمان نجاح المنظمات، خاصة في شركات القطاع الخاص. فهي تُعدّ عنصرًا أساسيًا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال

توظيف المواهب: تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين جذب وتوظيف أفضل المواهب ضمان ملاءمة الموظفين للمهام المطلوبة تحفيز الموظفين خلق بيئة عمل إيجابية تقديم برامج تحفيزية فعّالة تطوير مهارات الموظفين الاحتفاظ بالمواهب خلق بيئة عمل جاذبة توفير فرص التطوير المهني تقديم حوافز تنافسية تعزيز الابتكار تشجيع الإبداع والمبادرة خلق ثقافة التعاون توفير بيئة عمل آمنة. تحسين الإنتاجية تحديد أهداف واضحة توفير الأدوات والموارد اللازمة قياس الأداء وتقديم التغذية الراجعة خفض التكاليف تحسين كفاءة العمليات تقليل معدل دوران الموظفين استخدام التكنولوجيا

في شركات القطاع الخاص، تُعدّ إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية من أي وقت مضى ففي ظل المنافسة الشديدة، تحتاج هذه الشركات إلى جذب أفضل المواهب وتحفيزها على العمل بجدّ وإبداع وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في تحقيق ذلك من خلال فهم احتياجات السوق وتوقعات العملاء تطوير استراتيجية قوية للموارد البشرية تنفيذ برامج وسياسات فعّالة. قياس الأداء وتقديم التغذية الراجعة. بالتالي، تُعدّ إدارة الموارد البشرية استثمارًا هامًا لضمان نجاح شركات القطاع الخاص فمن خلال التركيز على توظيف المواهب وتحفيزها والاحتفاظ بها، يمكن لهذه الشركات تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين أدائها وتعزيز قدرتها على المنافسة

إن مما لا بد من الحديث عنه في معرض هذا البحث مهام الموارد البشرية، والتي تتمثل بلائحة تنظمها كل مؤسسة بناء على طبيعة العمل الذي ينوي المدير توكيل هذا القسم به، والتي يكون من أبرزها عادة في الشركات والمنشآت العمالية: التوظيف، ومتابعة سياسات العمل، وكذلك صرف الرواتب والمكافآت، والتدريب والتطوير، وغير ذلك من الأعمال ويقاس مدى نجاح المؤسسة بقدر كفاءة قسم الموارد البشرية فيها؛ إذ إن هذا القسم هو المسؤول الأول عن التوظيف، واختيار الكفاءات التي سوف تنظم إلى المؤسسة، بالإضافة إلى بعض القرارات المصيرية الخاصة

بالمؤسسة، كما أن كثيرًا من المهام الضرورية لتلبية احتياجات العمل تكون من مهام قسم الموارد البشرية، مما يستدعي وضع خطوط ثابتة تبين مهام هذا القسم بشكل واضح

إدارة الموارد البشرية هي مجال يهتم بتنظيم وإدارة العنصر البشري داخل المنظمة، تشمل مهام إدارة الموارد.

البشرية التوظيف والتوجيه والتدريب وتقييم الأداء وتطوير المهارات وتحفيز الموظفين وإدارة الرواتب والمزايا وكذلك إدارة العلاقات العمالية.

الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهداف المنظمة من خلال تنظيم وتنمية القوى العاملة بطريقة فعالة ومستدامة ويعتبر العنصر البشري أحد أهم الأصول في أي منظمة، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في نجاح واستمرارية المنظمة.

إدارة الموارد البشرية تعتبر عموداً فقرياً لأي منظمة، حيث تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة وتطوير أهم أصولها، وهي الموظفين وتقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف وتدريب الموظفين المناسبين، وتطوير سياسات وإجراءات تحفز الإبداع والإنتاجية، وتحسين العلاقات العملية داخل المنظمة وبالتالي، تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل صحية ومشجعة، تعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

إدارة الموارد البشرية هي مجال أساسي في إدارة الأعمال يهتم بإدارة العنصر البشري في المنظمة، وتتضمن هذه الإدارة توظيف وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء، وتنظيم التدريب، وتحديد الرواتب والمزايا، وإدارة العلاقات العمالية، ويهدف مجال إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستثمار في القوى العاملة وتطويرها، وخلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة للموظفين. تعتبر إدارة الموارد البشرية عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات، حيث تساهم في بناء فرق عمل متحفزة ومؤهلة لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

ولكن، من خلال الاستراتيجيات والسياسات الفعالة، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد المنظمات على التغلب على هذه التحديات وتحقيق النجاح.

ولذلك، تُعدّ الموارد البشرية عنصراً أساسياً لنجاح أي منظمة.

فمن خلال الاستثمار في الموارد البشرية، يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين أدائها وتعزيز قدرتها على المنافسة.

1.2. مشكلة الدراسة

تتنوع مشكلات بحث إدارة الموارد البشرية بحسب السياق العملي والتحديات التي تواجهها المنظمة، ومن بين هذه المشكلات:

1. التوظيف واختيار الموظفين المناسبين: تشمل هذه المشكلة عمليات اختيار الموظفين الفعالة التي تضمن اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.
 2. تطوير وتدريب الموظفين: تشمل هذه المشكلة تصميم برامج تدريبية فعالة تساعد في تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتعزيز أدائهم.
 3. إدارة الأداء والتقييم: يعتبر تقييم أداء الموظفين وإدارته مشكلة هامة تواجه الكثير من المنظمات، حيث يتطلب تطوير أساليب وأدوات فعالة لتقييم الأداء وتحسينه.
 4. إدارة العلاقات العمالية: تتضمن هذه المشكلة إدارة الصراعات وحل المشكلات العمالية بطرق فعالة وبناء علاقات جيدة بين الإدارة والموظفين.
 5. تحفيز وإدارة الأداء: تشمل هذه المشكلة تصميم أنظمة مكافآت وتحفيز ملائمة تعزز الإنتاجية والإبداع وتعزز رضا الموظفين.
- تتطلب معالجة هذه المشكلات البحث والتحليل واستخدام الأدوات والمفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية لتطوير استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزز تنافسيتها في السوق.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

صراعات من ناحية المشاكل العمالية وإدارة الموظفين عدم التدريب والعطاء المتبادل من قبلهم ولا نخفيكم ان المشاكل في الأداء الوظيفي وقدرات الموظفين من الضرورة ان تكون على أفضل وجه.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

عدم انجاز العمل كثرة الصراعات في الأداء الوظيفي عدم وجود تدريب وتأهيل للموظفين والقادة ينتج عنها أداء سيئ أيضا عدم وجود حوافز لمكافأة الموظف وهذا يدل على عبئ الشركات وعبئ الإدارة.

1.3. أهمية الدراسة

الموارد البشرية يُعتبر أساسياً لعدة أسباب:

فهم السلوك التنظيمي: يساعد البحث في فهم سلوك العمال وتأثيره على الأداء والتفاعل في البيئة العملية، مما يمكن الشركات من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأفضل.

تطوير سياسات وإجراءات فعّالة: يوفر البحث بيانات وتحليلات تساعد في تطوير وتحسين سياسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات وأهداف المؤسسة.

تحسين الأداء العملي: يُمكن البحث من اكتشاف الأساليب الفعّالة لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

التوجيه الاستراتيجي: يوفر البحث رؤى مهمة تساعد القادة وصناع القرار في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل.

تحليل الاتجاهات العالمية: يُمكن البحث في إدارة الموارد البشرية من متابعة الاتجاهات والتطورات العالمية في هذا المجال والاستفادة من الأفكار والممارسات الجديدة لتطوير العمليات الداخلية.

1.3.1. على المستوى النظري:

ستساعد نتائج هذا البحث شركات القطاع الخاص في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات وكيفية تأثير التدخلات الإدارية على هذا السلوك، وتطوير الممارسات الفعالة بما يضمن تحقيق أهدافها.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توظيف واختيار الكوادر البشرية المناسبة: يُمكن عملية إدارة الموارد البشرية من تحديد وتوظيف الأفراد الذين يمتلكون .
المهارات والخبرات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة

تطوير الموارد البشرية: تشمل هذه العملية تقديم التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم، مما .
يساهم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم

إدارة الأداء: تتضمن عملية إدارة الموارد البشرية تقييم أداء الموظفين وتقديم الملاحظات والتوجيهات لتحسين أدائهم .
وتحقيق الأهداف المحددة

إدارة العلاقات العمالية: تساهم عملية إدارة الموارد البشرية في بناء علاقات جيدة وإيجابية بين الموظفين وإدارتهم، مما .
يعزز التواصل والتفاهم داخل المؤسسة

تحفيز الموظفين: من خلال تقديم برامج التحفيز والمكافآت وتوفير بيئة عمل ملائمة، يمكن لعملية إدارة الموارد البشرية .
تعزيز رغبة الموظفين في تحقيق النجاح والابتكار

بشكل عام، فإن عملية إدارة الموارد البشرية تساهم في بناء فريق عمل قوي وفعال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق .
التنمية المستدامة.

1.4. أسئلة الدراسة

كيف يمكن تطوير بيئة عمل إيجابية وداعمة للإبداع والابتكار؟
ما هو تأثير القيادة الفعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه سلوك الموظفين؟
ما هو دور التوجيه والتدريب في تحسين أداء الموظفين؟
كيف يمكن تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى الموظفين لتعزيز رضاهم وأدائهم؟
كيف يؤثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين وأدائهم؟

1.5. أهداف الدراسة

فهم تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين ورضاهم في العمل
تحليل عوامل التحفيز والتوجيه التي تؤثر على أداء الموظفين
دراسة تأثير السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية على أداء وفعالية المؤسسة
استكشاف دور القيادة الفعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه سلوك الموظفين
تحليل استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية وتحقيق التوازن بين استدامة العمل

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

يوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية ونجاح المنظمات

1.7. نموذج الدراسة

2.



2.1. الدراسة الميدانية

ستبحث هذه الدراسة المسحية في القطاع الخاص بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية, وتخصص شركات إدارة

الموارد البشرية والتي تعني بتقديم خدمات الإدارة والأداء الوظيفي عبر تقديم خدمات منها استشارات إدارية

وتطوير وتدريب القادة والجهات المختصة.

2.2. مخطط المشروع

3. الفصل الأول: المقدمة
4. الفصل الثاني: الإطار النظري
5. الفصل الثالث: منهجية البحث
6. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي
7. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة



تم تصميمها بواسطة الباحث

8. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

8.1. المقدمة:

كتابة البحث العلمي تعتبر عملية مهمة وضرورية في عالم البحث والتطوير.

فهي تساهم بشكل كبير في تطوير المعرفة والاكتشافات الجديدة، وتوثيق النتائج والملاحظات لتكوين قاعدة علمية قوية.

هنا بعض الجوانب الرئيسية لأهمية كتابة البحث العلمي:

التطوير العلمي والتقني: كتابة البحث تمثل فرصة لتطوير المهارات العلمية والتقنية لدى الباحثين، مما يساعدهم على توسيع مجالات العلم والتقنية وإثراء المعرفة في مختلف المجالات.

توثيق المعرفة والاكتشافات: من خلال كتابة البحث، يمكن للباحثين توثيق الاكتشافات والنتائج العلمية، مما يساهم في توفير قاعدة معرفية دقيقة وموثوقة للباحثين والمهتمين.

تبادل الخبرات والمعرفة: كتابة البحث تشجع على تبادل الخبرات والمعرفة بين الباحثين والمؤسسات البحثية، مما يعزز التعاون العلمي ويساهم في تحقيق تقدم في مجالات متعددة.

تحسين القدرات البحثية: يعتبر كتابة البحث فرصة لتحسين قدرات الباحثين البحثية، مثل القدرة على وضع الفرضيات وتحليل البيانات واستخدام الأساليب العلمية في التحليل والتفسير.

إثراء العلم والمعرفة: البحوث العلمية تساهم في إثراء المعرفة والعلم في مختلف المجالات، وتقدم حلولاً علمية للمشكلات الحالية وتوجهات المستقبل.

دعم عملية اتخاذ القرارات: توفر البحوث العلمية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة والمستنيرة في مختلف المجالات، سواء في القطاع العام أو الخاص.

تعزيز التقدم والتطور: كتابة البحث العلمي تعزز التقدم والتطور في مختلف المجالات العلمية والتقنية، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

8.2. المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية

تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية تشير إلى العمالة أو القوى العاملة في المؤسسات والمنظمات، بما في ذلك الموظفين والموظفات في جميع المستويات والقطاعات.

يتضمن مجال الموارد البشرية إدارة علاقات العمل، وتوظيف العمالة، وتدريبها وتطويرها، وتقييم أدائها، وتحفيزها، وتخطيط العمليات الاستراتيجية المتعلقة بالموظفين.

يهدف مجال الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير وإدارة القوى العاملة بطريقة فعالة ومستدامة

يشير تعريف الموارد البشرية إلى مجموعة الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة، أو قطاع أعمال أو صناعة أو اقتصاد،

ويشير مصطلح الموارد البشرية أيضاً إلى موظفي الشركة أو القوى العاملة المتعاقدة للعمل في الشركة،

وبما أن هناك موارد بشرية فلا بد من أن يكون هناك وجود لإدارة الموارد البشرية، حيث سنتعرف في الفقرات اللاحقة عن أقسام الموارد البشرية وأنواع الموارد البشرية وأنواع وظائف الموارد البشرية ومفهوم إدارة الموارد البشرية وأهمية إدارة الموارد البشرية وبالتالي سنعرّف فهم أعمق لمصطلح إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تساهم في زيادة الإنتاج، ورفع مستوى المنظمة أو المؤسسة، وتقليل نسبة حدوث الأخطاء، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لجميع الموظفين في مختلف الأقسام.

مساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم ليتمكنوا من تحسين مستوى معيشتهم.

مساعدة الموظفين في تحقيق أعلى نسبة نجاح لهم وللمنظمة أو الشركة، وخلق جو من التنافس مع الشركات الأخرى.

حل جميع المشكلات التي قد تواجه الموظفين، وإيجاد حل يرضي جميع الأطراف من خلال تقييم الشكاوى المقدمة من قبل الموظفين، أو المدراء، أو أصحاب العمل.

تحسين العلاقة بين جميع أقسام المنظمة أو الشركة، وتطوير التعاون بينهم؛ فإدارة الموارد البشرية تُعدُّ حلقة الوصل بين هذه الأقسام، الأمر الذي يساهم في تحقيق نجاح العمل على أعلى مستوى. مساهمتها في رفع المستوى المادي للموظفين من خلال زيادة الرواتب والمكافآت المالية.

الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال، وإنَّ مفهوم إدارة الموارد البشرية يعني التركيز على العنصر البشري العامل في المؤسسة أو المنشأة، وهو نوع خاص من أنواع الإدارة مهمته التركيز على كيفية استقطاب الموظفين والطريقة التي يتم اختيارهم بها، ويعمل على تنظيم أمورهم، وتقييم أدائهم، وتدريب الموظفين الجدد، كما أنَّها تُعدُّ من أهم الأعمال الإدارية التي يتم الاعتماد عليها في كافة المنظمات والمؤسسات.

وهناك عديدٌ من التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

1. تعريف إدارة الموارد البشرية لـ "Belanger L":
"مجموعة من الأعمال التي تُساعد في التطوير والحفاظ على الأعمال البشرية، إلى جانب تزويد جميع المنظمات بالأيدي العاملة ذي الكفاءة والخبرة العالية في المجال".

2. تعريف إدارة الموارد البشرية لـ "Flippo":
"إدارة الموارد البشرية تعمل على تخطيط، وتنظيم، ومراقبة العمل، وتساعد في عملية استقطاب وتنمية جميع المهارات إلى جانب تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة".

3. تعريف إدارة الموارد البشرية لـ "شرودن وشيرمان بي":
"إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها، وقواعد يجب اتباعها، والمهمة الرئيسة لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة، وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكِّنهم من إدارة مؤسسيهم بفاعلية أكثر".

4. تعريف إدارة الموارد البشرية لـ "سيكولا":
"هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على: (عمليات التعيين، وتقييم الأداء، والتنمية، والتعويض، والمزونات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وبحوث الأفراد)".

5. تعريف إدارة الموارد البشرية لـ "سميث جي وجرانت جي":
"هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، وتوصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد".

6. تعريف إدارة الموارد البشرية لـ "جلويك":
"هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، والبحث عنها، وتشغيلها، والاستعانة عنها".

7. تعريف إدارة الموارد البشرية لـ "فرنش":
"هي عملية اختيار، واستخدام، وتنمية، وتعويض الموارد البشرية في المنظمة".

تاريخ الموارد البشرية:

تطور مجال الموارد البشرية على مر العصور، ولكن البدايات الرسمية لهذا المجال تعود إلى القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية. في تلك الفترة، بدأت الشركات الصناعية في التركيز على إدارة العمالة وتحسين شروط العمل، وذلك نتيجة للنمو الاقتصادي والتغيرات الاجتماعية التي شهدتها المجتمعات الصناعية. مع تطور الثورة الصناعية وتزايد حجم الشركات وتعقيداتها، زادت أهمية إدارة العمالة. في القرن العشرين، شهد مجال الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً، حيث تبنت الشركات مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة مثل توظيف العمالة، وتدريبها، وتقييم أدائها، وتطويرها. منذ ذلك الحين، شهد مجال الموارد البشرية تطورات مستمرة مع تغيرات في الاقتصاد والتكنولوجيا والمجتمع. تحولت دور الموارد البشرية إلى مزيج شامل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء وتطوير الموارد البشرية، مما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة في العصر الحديث. تطور الموارد البشرية:

1. توظيف العمالة: تحولت عمليات التوظيف من مجرد ملء الشواغر إلى عملية استراتيجية تركز على اختيار أفضل المرشحين الذين يتناسبون مع ثقافة وأهداف المؤسسة.
 2. تدريب وتطوير الموظفين: أصبح تطوير المهارات وتوفير الفرص التعليمية أمراً حيوياً لتحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
 3. إدارة الأداء: تطورت أساليب تقييم الأداء لتصبح أكثر شمولاً وعادلة، مع التركيز على تحديد الأهداف ومتابعة التقدم وتقديم التغذية الراجعة الفعالة.
 4. إدارة التغيير: أصبحت قدرة الموارد البشرية على إدارة التغيير وتكييف المؤسسات مع التحولات الداخلية والخارجية أمراً حيوياً للبقاء في سوق العمل التنافسي.
 5. تنمية القيادات: تطورت استراتيجيات تطوير القيادات لتعزيز قدرات القادة في تحقيق رؤية المؤسسة وتوجيه الموظفين نحو أهداف محددة.
- باختصار، شهد مجال الموارد البشرية تحولات هامة تجاه تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها عبر توظيف وتطوير العمالة بشكل فعال واستراتيجي.

اهداف الموارد البشرية:

أهداف إدارة الموارد البشرية تتعدد وتتضمن عدة جوانب، منها:

1. توظيف واختيار العمالة: تأمين القوى العاملة المناسبة واختيار أفضل الأشخاص الذين يتناسبون مع متطلبات وثقافة المؤسسة.
2. تطوير المهارات والتدريب: تحسين مهارات وقدرات الموظفين من خلال توفير الفرص التعليمية والتدريبية المناسبة.
3. إدارة الأداء: تقييم أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لتحفيز التحسين المستمر.

4. تطوير القيادات: تنمية قدرات القادة وتعزيز مهاراتهم في إدارة الفرق وتحقيق الأهداف المؤسسية.
 5. إدارة العلاقات العمالية: تعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة لضمان بيئة عمل إيجابية ومتناغمة.
 6. تخطيط الموارد البشرية: تحليل احتياجات المؤسسة من العمالة وضمان توافر الكوادر البشرية المناسبة لتحقيق أهدافها.
- باختصار، تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق توازن بين احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل محفزة وتطوير القدرات وتعزيز الأداء.
- مبادئ الموارد البشرية:
- مبادئ إدارة الموارد البشرية تشكل الأساس الذي يستند إليها تطبيق الممارسات واتخاذ القرارات في مجال إدارة الموارد البشرية. من بين هذه المبادئ:
1. المبدأ الإنساني: يعتبر الإنسان رأس المال الأهم في أي منظمة، وبالتالي يجب معاملته بكرامة واحترام، وتوفير البيئة الملائمة لنموه وتطوره.
 2. التوافق مع أهداف المؤسسة: يجب أن تكون جميع الجهود والمبادرات في مجال الموارد البشرية موجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز رؤيتها وقيمتها.
 3. المشاركة والمساءلة: يجب تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في عمليات اتخاذ القرارات وتحفيزهم لتحمل المسؤولية عن أدائهم.
 4. العدالة والعدالة الاجتماعية: يجب تطبيق المبادئ العادلة وتوفير الفرص المتساوية لجميع الموظفين دون تمييز أو تفرقة.
 5. التطوير المستمر: يجب توفير الفرص والموارد اللازمة لتطوير وتحسين مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر.
 6. الاستجابة للتغيير: يجب أن تكون المؤسسة مرنة ومستعدة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية بما يتناسب مع الظروف الجديدة.
- هذه بعض المبادئ الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتعتمد تطبيقها على سياق واحتياجات كل منظمة بشكل محدد.

أبعاد الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية تتضمن عدة أبعاد تشكل جوانب مختلفة من إدارة العمالة وتطويرها. بعض الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تشمل:

1. التوظيف والاختيار: يتضمن هذا البعد عمليات اختيار وتوظيف العمالة المناسبة للمنظمة، بما يتناسب مع متطلبات الوظائف وثقافة الشركة.
 2. تطوير المهارات والتدريب: يشمل هذا البعد توفير الفرص التعليمية والتدريبية لتحسين وتطوير مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم.
 3. إدارة الأداء: يتعلق هذا البعد بتقييم أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
 4. إدارة العلاقات العمالية: يهتم هذا البعد بإدارة العلاقات بين الموظفين والإدارة، وتعزيز التواصل وحل النزاعات بطرق فعالة.
 5. تخطيط الموارد البشرية: يشمل هذا البعد تحليل احتياجات المؤسسة من العمالة وتطوير استراتيجيات لتوظيف وتطوير الموارد البشرية بشكل فعال.
 6. إدارة التغيير: يركز هذا البعد على إدارة التحولات والتغييرات داخل المنظمة بطريقة فعالة ومتوازنة لضمان التكيف والنجاح.
- هذه بعض الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وتختلف أهميتها وتطبيقها باختلاف حجم وطبيعة كل منظمة

8.3. المتغير التابع

تعريف نجاح المنظمات:

المنظمات هي كيانات تشكلت لتحقيق أهداف محددة عن طريق تنظيم الأفراد والموارد لديها بشكل منظم ومنسق. تشمل المنظمات مجموعة متنوعة من الكيانات مثل الشركات التجارية، والحكومات، والمؤسسات الخيرية، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات الدولية، وغيرها،

تتنوع أهداف المنظمات بحسب نوع وغاية كل منظمة وسنطرح في هذا البحث بعضها

أهداف المنظمات:

أهداف المنظمات تتنوع بحسب نوع وطبيعة المنظمة نفسها، ولكن في العموم، تشمل الأهداف الرئيسية للمنظمات ما يلي:

تحقيق الربح: يعد تحقيق الربح هدفا أساسيا للشركات التجارية، حيث تسعى لزيادة الإيرادات وتقليل التكاليف لتحقيق أرباح مالية مستدامة.

تلبية الاحتياجات الاجتماعية: تسعى بعض المنظمات الخيرية والمنظمات غير الربحية إلى تلبية الاحتياجات الاجتماعية . مثل توفير الخدمات الصحية، والتعليم، والمساعدة الإنسانية

تقديم الخدمات والمنتجات: تعمل المنظمات على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات التي تلبي احتياجات العملاء والمستهلكين.

التنمية والتطوير: تسعى بعض المنظمات إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تطوير المجتمعات المحلية وتوفير فرص العمل وتعزيز الاستدامة

الابتكار والتطوير: تعمل المنظمات على تطوير وابتكار المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات السوق والتميز عن المنافسين.

تحقيق الريادة الصناعية: تهدف بعض المنظمات إلى تحقيق الريادة في مجالاتها عن طريق تطبيق أفضل الممارسات .
والابتكارات وتحقيق الاستدامة في أدائها

هذه بعض الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمات لتحقيقها، ويمكن أن تختلف هذه الأهداف بحسب نوع المنظمة وبيئتها
وغايتها

تاريخ المنظمات

تاريخ بداية المنظمات يعود إلى فترة طويلة في التاريخ البشري، حيث بدأت المجتمعات البشرية تنظيم أنفسهم والعمل معًا
لتحقيق أهداف مشتركة

على سبيل المثال، يمكن اعتبار القبائل والمجتمعات القديمة التي كانت تعمل معًا للصيد وجمع الموارد من أوائل المنظمات
مع تطور التجارة والاقتصاد والحكومات، ظهرت المنظمات بشكل أكثر تعقيدًا. فقد شهدت العصور الوسطى في أوروبا نمو
التجارة وتأسيس الشركات التجارية والصناعية، وهذه الشركات يمكن اعتبارها من أوائل المنظمات التجارية
منذ ذلك الحين، تطورت المنظمات بشكل كبير وتنوعت في أشكالها وأحجامها وأهدافها، وأصبحت تشمل مجموعة واسعة من
الكيانات مثل الشركات التجارية، والحكومات، والمؤسسات الخيرية، والمنظمات الدولية، وغيرها

تطور المنظمات

تطورت المنظمات عبر العصور بشكل كبير، مع تغيرات في الاقتصاد، والسياسة والتكنولوجيا والمجتمع. بعض نقاط تطور
المنظمات تشمل

زيادة التخصص والتنوع: مع تقدم التكنولوجيا وتطور الاقتصاد، زادت التخصصات والمجالات المختلفة التي تشملها .
المنظمات، مما أدى إلى تنوع أكبر في الأنشطة والخدمات التي تقدمها

ازدياد الحجم والتعقيد: تزايد حجم المنظمات وتعقيد هياكلها التنظيمية نتيجة للنمو الاقتصادي وزيادة الطلب على الخدمات .
والسلع

تغير الثقافة التنظيمية: تطورت ثقافات المنظمات لتعكس تغيرات في قيم المجتمع ومتطلبات العمل، مع التركيز على .
الابتكار والمرونة والتنوع

التكنولوجيا والابتكار: استخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات المنظمات وتطوير منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى التركيز .
على الابتكار والبحث والتطوير

العولمة: زيادة التفاعل والتبادل الاقتصادي والثقافي بين المنظمات عبر الحدود الوطنية، مما يؤدي إلى تحولات في هياكل .
التنظيم واستراتيجيات العمل

الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: تزايد الاهتمام بالاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وتكاملها في .
استراتيجيات العمل واتخاذ القرارات

باختصار، تطورت المنظمات عبر الزمن لتتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها وتلبية احتياجات المجتمع

8.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تركز التعاريف غالبا على أن تنمية الموارد البشرية تمثل مجموعة البرامج المختلفة والمخططة والمصممة بغرض تعليم الموارد البشرية واكسابها لمختلف المعارف، السلوكيات، والمهارات الجديدة ومحاولة التأقلم مع مختلف المستجدات والتغيرات التي تحدث في البيئة لتنظيمية وتؤثر على أداء الفرد ونشاطات المنظمة.

وتنمية الموارد البشرية أيضا "هي إستراتيجية ونشاط مستمر تتبناها القيادة العليا في المؤسسة لتنمية المهارات وتطوير القدرات والكفاءات من خلال عملية التدريب أيضا هي استثمار في الرأسمال البشري لزيادة الأداء والقدرة الإنتاجية للحصول على الميزة التنافسية ومواجهة التحديات والأزمات الطارئة.

ما يركز عليه هذا التعريف أنه يعتبر تنمية الموارد البشرية من الاستراتيجيات التي تقوم بها القيادة العليا (الإدارة العليا) في أي مؤسسة لغرض تنمية المهارات والقدرات والكفاءات وذلك عبر إخضاع العاملين للتدريب والذي يعد استثمار حقيقي للحصول على المزايا التنافسية إذا أحسنت المؤسسة استخدامه من أجل الزيادة في الأداء والقدرات الإنتاجية، والتكيف مع مختلف التحديات والأزمات المختلفة، إلا أن هذا التعريف حصر تنمية الموارد البشرية في إستراتيجية واحدة هي التدريب، فحين أن عملية تنمية الموارد البشرية هي نظام متكامل من عدة إستراتيجيات أخرى كالتحفيز والتنمية الإدارية والتمكين وغيرها.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "استخدام كل الإجراءات والتدابير، لإحداث تغييرات على مستوى القدرة العضلية والفكرية للمورد البشري، من أجل تقديم خبرتهم ومعلوماتهم للخدمات والأعمال التي يقومون بها، من أجل تحسين الإنتاج والمردودية أكثر، وهذا لا يتسنى، إلا بتغيير واحدات تحولات جذرية على مستوى الآليات المطبقة من قبل التنظيم السائد بالمؤسسات الإدارية.

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن مفهوم تنمية الموارد البشرية في دراستنا نعني بها: "عملية متكاملة ومخططة تهدف إلى تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى درجة ممكنة من التطور في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والاقتصادية من أجل ضمان حياة جيدة ومستقرة للفرد في المنظمات

وفي بيئة الأعمال اليومية، تعتبر الموارد البشرية عمودًا فقريًا لأي منظمة، خاصة في القطاع الخاص حيث يكمن النجاح في القدرة على جذب واحتفاظ المواهب وبناء بيئة عمل ملهمة ومحفزة.

توظيف الكفاءات وبناء فرق العمل القوية هو الأساس، إذ يتعين على الشركات اختيار الموظفين الأنسب الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات المناسبة لتحقيق أهداف الشركة. ولكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، بل يتعداه ليشمل تطوير المهارات والقدرات الموجودة بالفعل وتوفير بيئة تعليمية مستمرة تشجع على النمو المهني.

على سبيل المثال، يمكن للشركات توفير برامج تدريبية مخصصة تتناسب مع احتياجات الموظفين ومتطلبات الشركة. هذا يمكن أن يشمل التدريب على مهارات تقنية جديدة، أو تطوير المهارات القيادية والإدارية، أو حتى تعزيز المهارات الشخصية مثل التواصل وحل المشكلات.

بناءً على ذلك، تبني الشركات ثقافة عمل إيجابية تعزز التعاون والابتكار والإبداع. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والدعم، يكونون أكثر رضاً وانخراطاً في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة.

من الضروري أيضًا أن تكون الشركات قادرة على إدارة التغييرات بشكل فعال، حيث يتطلب التنافس في السوق الحالي القدرة على التكيف مع التحولات السريعة وتحقيق النجاح في بيئة متغيرة باستمرار. تحقيق ذلك يعني أيضًا استثمار الشركات في تقنيات وأدوات تدعم التطور والتحسين المستمر في عملياتها وأدائها.

باختصار، يمكن للشركات في القطاع الخاص تحقيق النجاح من خلال استثمارها في تطوير واستثمار الموارد البشرية، وبناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، وإدارة التغييرات بشكل فعال.

والعلاقة بين الموارد البشرية والمنظمات تعتبر علاقة تعاونية وتفاعلية، حيث تعتبر الموارد البشرية أحد أهم عناصر نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها. بعض النقاط التي توضح هذه العلاقة:

تحقيق أهداف المنظمة: تلعب الموارد البشرية دورا حاسما في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتمد نجاحها بشكل كبير على كفاءة وفاعلية العمل الذي يقوم به العاملون.

تطوير وتحفيز الموظفين: تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير وتحفيز الموظفين من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر، وتقديم الحوافز والمكافآت، وبناء بيئة عمل ملائمة.

إدارة العلاقات العمالية: تعمل الموارد البشرية على إدارة العلاقات بين الموظفين والإدارة بشكل فعال، وحل النزاعات وتعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي.

تخطيط الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات المنظمة من العمالة وتطوير استراتيجيات لتلبية هذه الاحتياجات بشكل فعال.

دعم عمليات التغيير: تساهم الموارد البشرية في دعم وإدارة عمليات التغيير داخل المنظمة بطريقة تضمن التكيف والنجاح.

باختصار، العلاقة بين الموارد البشرية والمنظمات تعكس تكامل وتفاعل بين العمالة والهيكل التنظيمي، حيث تساهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحقيق أهداف ونجاح المنظمات.

والإمكانيات المادية والبشرية بقدر ما هي في حالات كثيرة مشكلات تتعلق بطرق تسيير وتنمية الموارد البشرية في

المنظمات، فلا يمكن أن تنجح أي جهود تنموية إذا اقتصرنا فقط على الإمكانيات المادية والاقتصادية، بل لا بد

من إشراك الموارد البشرية في المخططات التنموية لأنهم الرهان الحقيقي لأي منظمة كانت .

وتأتي هذه الدراسة، بهدف تسليط الضوء أكثر بأهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات سواء بالنسبة للعاملين وصناع ومتخذي القرارات والمختصين في مجال الموارد البشرية .

واستنادا إلى هذا الطرح الذي تم تقديمه، نضيف إليه النقاط التالية:

تتجسد الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تناولها لموضوع حيوي يتسم بالحدثة، وتعد تنمية الموارد البشرية مطلب حيوي بالغ الأهمية على مستوى الأفراد والمنظمات، فهي عامل فاعل ومؤثر في تحقيق التنمية البشرية إذا ما تم الاستثمار فيها بالشكل المناسب.

تكمن أهمية الدراسة أيضا في التحولات والتطورات الهائلة والتي تعيشها المنظمات المعاصرة على أصعدة مختلفة لاسيما فيما يتعلق بأنظمة التسيير والمنافسة، والتي جعلتها تنتهج أساليب وسياسات تسييرية وتنظيمية تمكنها من المنافسة ومواكبة مختلف التحولات والتطورات.

وتكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة المسؤولين والمختصين في مجال التنظيمات بصورة عامة من نتائج الدراسة والاقتراحات التي تقدمها في مجال تطوير الموارد البشرية، وتفعيل من قدرات المؤسسات التنافسية.

ولدراسة الجوانب والنقاط المتعلقة بالموضوع، تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي الاستنباطي كمنطق للتفكير العلمي من خلال اطلاعنا على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والمستقاة من عدة مراجع متنوعة، وهي في مجملها تمثل الأطر الكلية المشكلة لدراستنا. من هذا المنطلق، سنحاول خلال هذه المداخلة تقديم قراءة نظرية تأصيلية لتنمية الموارد البشرية.

عوائق وفجوات الموارد البشرية والمنظمات:

توجد العديد من العوائق والفجوات التي قد تواجه الموارد البشرية والمنظمات، ومن بينها:

نقص المهارات والتدريب: قد تواجه المنظمات صعوبة في توظيف العمالة ذات المهارات المطلوبة، أو قد لا تكون لديها الإمكانيات الكافية لتوفير التدريب والتطوير اللازم للموظفين.

الثقافة التنظيمية: قد تعاني المنظمات من فجوات في الثقافة التنظيمية بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى صعوبة في تحقيق التوازن والتفاهم بين الطرفين.

نقص التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على جودة حياة الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة معدلات التوتر والاحتراق المهني.

الاتصال والتواصل: يمكن أن تسبب ضعف قنوات التواصل والتواصل الفجوات بين الإدارة والموظفين، مما يؤثر على الثقة والتعاون داخل المنظمة.

التحول التكنولوجي: قد تواجه المنظمات تحديات في التكيف مع التحولات التكنولوجية السريعة وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

التنوع والشمولية: يمكن أن تواجه المنظمات تحديات في إدارة التنوع والشمولية بين الموظفين، وضمان المساواة والعدالة في فرص العمل والترقيات.

تحديات هذه العوائق والفجوات تتطلب من المنظمات اتخاذ إجراءات وسياسات فعالة لتحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز التوازن والاستدامة داخل المنظمة.

أبعاد الموارد البشرية والمنظمات:

إدارة الموارد البشرية والمنظمات تتضمن عدة أبعاد تشكل جوانب مختلفة من عملية التنظيم والإدارة .

بعض الأبعاد الرئيسية لهذه العلاقة تشمل:

التوظيف والاختيار: تشمل هذه البعد عمليات اختيار وتوظيف العمالة المناسبة للمنظمة، بما يتناسب مع متطلبات الوظائف واحتياجات المنظمة.

تطوير المهارات والتدريب: يشمل هذا البعد توفير الفرص التعليمية والتدريبية لتطوير وتعزيز مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

إدارة الأداء: يتعلق هذا البعد بتقييم أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لتحفيز التحسين المستمر.

إدارة العلاقات العمالية: تهتم هذه البعد بإدارة العلاقات بين الموظفين والإدارة، وتعزيز التواصل وحل النزاعات بطرق فعالة.

تخطيط الموارد البشرية: يشمل هذا البعد تحليل احتياجات المنظمة من العمالة وتطوير استراتيجيات لتوظيف وتطوير الموارد البشرية بشكل فعال.

إدارة التغيير: يركز هذا البعد على إدارة التحولات والتغييرات داخل المنظمة بطريقة فعالة ومتوازنة لضمان التكيف والنجاح.

هذه بعض الأبعاد الرئيسية لعلاقة إدارة الموارد البشرية والمنظمات، ويمكن أن تتفاعل هذه الأبعاد بشكل متبادل لتحقيق أهداف ونجاح المنظمة.

8.5. الخاتمة

في النهاية، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في نجاح المنظمات. فهي تعتبر عموداً أساسياً يدعم الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية، وتوفر الإرشاد والدعم للموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.

عندما تتم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، يمكن أن تتحقق العديد من الفوائد التي تؤدي إلى نجاح المنظمة، مثل:

زيادة الإنتاجية والكفاءة: من خلال توفير التدريب والتطوير وإدارة الأداء بشكل فعال، يمكن لإدارة الموارد البشرية تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

تحسين رضا الموظفين: عندما تشعر الموظفين بالدعم والتقدير، ويتم تلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية، فإنهم يكونون أكثر رضاً واستعداداً للتفاني في عملهم.

تطوير القدرات والمهارات: بتوفير الفرص التعليمية والتدريبية، يمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز قدرات ومهارات الموظفين، مما يساهم في تطويرهم ونموهم المهني.

تعزيز الابتكار والتنافسية: من خلال تشجيع بيئة العمل الإبداعية والمرونة، يمكن لإدارة الموارد البشرية تحفيز الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تساهم في تحسين منتجات المنظمة وزيادة تنافسيتها.

باختصار، عندما تعمل إدارة الموارد البشرية بشكل فعال وتوفر الدعم اللازم للموظفين، يمكن أن تكون هذه العناية بالعاملين عاملاً رئيسياً في تحقيق نجاح واستمرارية المنظمة في السوق وفي تحقيق أهدافها المستقبلية.

ايضا عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية تطورا كبيرا، يرجع هذا التطور إلى مختلف الظروف والتغيرات التي تطرأ أثناء كل حقبة زمنية، والتي فرضت على المؤسسة تجديد أفكارها وتحديث نظرتها للعنصر البشري، فاهتمت تدريجيا بظروف العاملين بعد أن كانت تعتبره مجرد آلة، إلى اعتباره شريكا مهما في العملية الإدارية.

ويمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحالي تمثل تلك الإدارة التي تسعى إلى الحصول على المورد البشري وتطويره والحفاظ عليه من خلال مجموعة من الوظائف.

ومن خلال تطور اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية تغير موقعها في الهيكل التنظيمي حتى وصل إلى الارتباط المباشر بالإدارة العامة.

ومنها سيساعد البحث من تعريف واستفادة ادارة الموارد البشرية مع نجاحات المنظمات بالكامل باستخدام الإجراءات البحثية التي تمت في الدراسة السابقة.

لذلك سنركز الآن على مناقشة كيف يمكن للموارد البشرية أن تؤثر في نجاح المنظمات والعلاقة الحيوية بينهما. سنقوم أيضاً بتوسيع النقاش ليشمل كيفية تحسين تأثير الموارد البشرية على نجاح المنظمات من خلال تحسينها ورفع جودة الأعمال الناتجة

سوف نناقش كيف سوف تؤثر الموارد البشرية في نجاح المنظمات بالتطبيق على شركات القطاع الخاص

في شركات القطاع الخاص، يمكن لتطوير مهارات وقدرات الموظفين أن يكون له تأثير هائل على نجاح الشركة.

على سبيل المثال، إذا تم توفير التدريب المناسب للموظفين في مجالات مثل الابتكار وإدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، فإن ذلك يمكن أن يساعد الشركة في تحقيق تفوق تنافسي وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

وفي بيئة الأعمال الخاصة، يتطلب الأمر بناء فرق عمل قوية ومتناغمة لتحقيق النجاح.

عندما يعمل الموظفون معاً بروح الفريق وتعزيز التواصل والتعاون، يمكن للشركة تحقيق أهدافها بشكل أفضل وتحسين كفاءة العمل.

وفي بيئة الأعمال الديناميكية، يتعرض الشركات الخاصة للتغيرات المستمرة في السوق والتكنولوجيا وتلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في إدارة هذه التغيرات بشكل فعال، من خلال توجيه ودعم الموظفين وتطوير مهاراتهم لمواكبة المتطلبات الجديدة وتحسين الأداء العام للشركة.

تحديد الأهداف الاستراتيجية وتوجيه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق هذه الأهداف يمثل خطوة أساسية. يجب أن تتماشى استراتيجيات الموارد البشرية مع رؤية واهتمامات الشركة لتحقيق النجاح والنمو.

تعزيز الرضا والولاء:

من خلال توفير بيئة عمل ملهمة وتقديم فرص التطوير المهني والمشاركة في صنع القرارات، يمكن للشركة زيادة مستوى رضا الموظفين وولائهم.

ومع زيادة الرضا والولاء، تزداد استعداد الموظفين للتفاني والابتكار لصالح الشركة.

استخدام التحليلات والبيانات:

يمكن لاستخدام التحليلات والبيانات الذكية في تحليل أداء الموارد البشرية والتعرف على الفرص والتحديات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة.

يمكن أن تساعد هذه البيانات في تحسين العمليات ورفع مستوى الأداء العام للشركة.

توضح هذه النقاط كيف يمكن للموارد البشرية في شركات القطاع الخاص أن تلعب دورًا حيويًا في نجاح الشركة وتطويرها. بالتركيز على تحسين مهارات الموظفين، وبناء الفرق القوية، وإدارة التغيير بشكل فعال، يمكن للشركة أن تكون مستعدة للتحديات وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

باعتبار الموارد البشرية ركيزة أساسية في نجاح المنظمات، فإن تحسين تأثيرها يعتبر أمرًا حاسمًا. من خلال تطبيق الممارسات الأفضل وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل متناسق، يمكن للمنظمات أن تستفيد بشكل كبير من إمكانيات وإبداعات فرقها البشرية لتحقيق النجاح والتميز في سوق الأعمال.

لذلك فقد جاء هذا البحث ليسلط الضوء على أهمية استثمار المنظمات في تنمية الموارد البشرية كونها الدعامة الأساسية لنجاحها وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة. فعندما تعتني المنظمات بتطوير وتنمية مهارات وقدرات موظفيها، تصبح قادرة

على تحقيق تفوق تنافسي يمكن أن يجذب العملاء ويحافظ على مكانتها في السوق. ومن هنا، تعتبر استراتيجيات تطوير الموارد البشرية جزءًا حيويًا من استراتيجية النمو والنجاح العملي.

بالنظر إلى التحولات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال الحالية، يجب على المنظمات البحث عن الآليات الفعالة التي تمكنها من الاستثمار الحقيقي في الموارد البشرية. هذا الاستثمار يشمل توفير الفرص التعليمية والتدريبية الملائمة، وتشجيع الابتكار والإبداع، وتطوير بيئة عمل محفزة ومشاركة للموظفين في صنع القرارات.

وبما أن المورد البشري هو مصدر الثروة وخلق القيمة داخل المنظمات، فإنه من الضروري للحكومات والمنظمات الرائدة أن تركز على تحسين وتطوير هذا المورد. يمكن أن تكون خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعالة عندما تشمل تعزيز وتطوير الموارد البشرية كجزء أساسي من أهدافها.

من هنا، تتجه المنظمات نحو تبني استراتيجيات مبتكرة ومستدامة للاستثمار في مواردها البشرية، مع التركيز على تطوير القيادات، وبناء الفرق القوية، وتحفيز الإبداع والتطوير. هذا يمكن أن يساهم في تعزيز التنافسية والنجاح المستمر للمنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

9. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

9.1. المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق لبحث دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات بالتطبيق على شركات القطاع الخاص

وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

9.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها

إدارة الموارد البشرية - المتغير المستقل

من الممكن اعتبار إدارة الموارد البشرية دورا قويا للموظف في إتقان المهارات والأساليب المعتمدة بالعمل

أداء المنظمات – المتغير التابع

أداء المنظمات هي قوة تحيط بالمنظمات من قبل الموظفين وانتاجياتهم المستفيدة من قبلهم

9.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة الدراسة: الوضعية
- منهج الدراسة: الاستنتاجية
- استراتيجية الدراسة: المسحية
- خيارات الدراسة: الكمية
- الأفق الزمني: المقطعية
- التقنيات وجمع المعلومات: الاستبيانات



تم تصميمها بواسطة الباحث

9.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث:

شركات إدارة الموارد البشرية في الرياض، السعودية

القطاع أو اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركات إدارة الموارد البشرية في الرياض، السعودية	الإدارة العليا	10
	الموظفين	35

عينة البحث:

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف الموظفين في شركات إدارة الموارد البشرية في الرياض	40-30

طريقة وتقنيات أخذ العينة:

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

9.5. طريقة جمع البيانات

تم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة.

سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء المنظمات في قطاع (شركات إدارة الموارد البشرية في الرياض، السعودية).

المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

اعتمد الباحث على استبانة احمد عزمي (2020) من أجل قياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وذلك من حيث أربع أبعاد وهي: دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي في القيادات الإدارية،

التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية، القيادة وكفاءة الموارد البشرية، الإدارة الفعالة وكفاءة الموارد البشرية

مع الإجمالي 24 عنصر للمتغير بأكمله، حيث إن البعد الأول: دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي في القيادات الإدارية يتكون من 7 عناصر، والبعد الثاني التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية يتكون من 7 عناصر، والبعد الثالث القيادة وكفاءة الموارد البشرية يتكون من 4 عناصر والبعد الرابع الإدارة الفعالة وكفاءة الموارد البشرية يتكون من 6 عناصر

نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

جدول (1) : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة الموارد البشرية	دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي في القيادات الإدارية	7	(احمد عزمي امام متولي, 2020)
	التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية	7	
	القيادة وكفاءة الموارد البشرية	4	
	الإدارة الفعالة وكفاءة الموارد البشرية	6	(هادي, 2023)

المتغير التابع (أداء المنظمات)

اعتمد الباحث على استبانة سوما علي سليطين (2007) من أجل قياس المتغير التابع (أداء المنظمات)، وذلك من حيث ثلاث أبعاد البعد الأول هو تحليل البيئة في المنظمات، والبعد الثاني تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات، والبعد الثالث استراتيجية المنظمة، مع الإجمالي 16 عنصر للمتغير بأكمله، حيث أن البعد الأول: تحليل البيئة في المنظمات يتكون من 4 عناصر، والبعد الثاني تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات يتكون من 4 عناصر، والبعد الثالث استراتيجية المنظمة يتكون من 6 عناصر

نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

جدول (2): المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (أداء المنظمات)

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
أداء المنظمات	تحليل البيئة في المنظمات	4	(سوما علي سليطين, 2007)
	تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات	4	
	استراتيجية المنظمة	6	

9.6. أنواع البيانات

بيانات أولية - :تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عالٍ - .تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

بيانات ثانوية - :تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة - .تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة/المؤسسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث - .تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

9.7. إجراءات التحليل الإحصائي

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

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها:

اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه،

بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة.

يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

9.8. الخاتمة

في ختام هذا القسم استنتج الباحث التعريفات الاجرائية التي اعتمد عليها في المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وهو عدد المهارات التي يتقنها كل موظف ومدى اتقانها له اما المتغير التابع (أداء المنظمة) فيمكن اعتبار انتاجية كل موظف وتأثيره على العمل كمقياس لهذا المتغير.

منهجية الدراسة مسحية اعتمادا على قطاع (شركات إدارة الموارد البشرية في الرياض، السعودية) وهو ما تم اعتباره مجتمع البحث وقد كان حجم عينة البحث يتراوح بين 30-40 وطريقة أخذ العينات هي الاحتمالية أما التقنيات فهي العينات العشوائية البسيطة.

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها احصائيا من خلال تحديد البيانات وتحليلها وتحويلها الى معلومات مفيدة وذلك لكشف العلاقات الاساسية بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء المنظمة) شركات إدارة الموارد البشرية في الرياض

اعتمد الباحث من اجل قياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على أربع ابعاد هي دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي في القيادات الإدارية،

التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية، القيادة وكفاءة الموارد البشرية الإدارية وكفاءة الموارد البشرية

أما من اجل قياس المتغير التابع فقد اعتمد الباحث على ثلاث ابعاد البعد الأول هو تحليل البيئة في المنظمات، والبعد الثاني تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات، والبعد الثالث استراتيجية المنظمة وذلك باستخدام اداة ليكرت لقياس هذه البيانات.

تم جمع البيانات الاولى عن طريق استخدام الاستبيان كاداة رئيسية للدراسة وتم جمع البيانات الثانوية عن طريق البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

بعد جمع البيانات تم تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى متصل بموضوع البحث.

10. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

10.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 22 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 22 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS22

10.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس يشمل (ذكر، أنثى)
- الفئة العمرية تشمل (18-25 سنة ، من 25-35 سنة، من 35-60 سنة)
- عدد سنوات الخبرة تشمل (أقل من 5 سنوات, من 5 إلى 10 سنوات, من 11 إلى 20 سنة, أكثر من 20 سنة)
- المستوى التعليمي يشمل (بكالوريوس / دبلوم / ماجستير)

10.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة, تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج AVE Extracted Variance Average. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha, من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM modeling equation Structural باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 22 . الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط (Average Variance Extracted) المستخرج التباين صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه .

وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة

الصدق التقاربي: Validity Convergent يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5

وفا (al et Hair) 2006) الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة P value, بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات .

كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 22 , كما يلي:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير
المتغير الأول	البعد الأول	B1	.250	.894	.882	0.00	0.61
		B2		.706	.715	0.00	
		B3		.492	.807	0.00	
		B4		.768	.992	0.00	
	البعد الثاني	N1		.637	.922	0.00	
		N2		.553	.877	0.00	
		N3		.528	1.311	0.00	
		N4		.626	1.110	0.00	
	البعد الثالث	L1		.822	.892	0.00	
		L2		.585	1.078	0.00	
		L3		.717	.983	0.00	
		L4		.852	.923	0.00	
		L5		.647	1.110	0.00	
	البعد الرابع	M1		.895	1.048	0.00	
		M2		.798	1.205	0.00	
		M3		.851	.985	0.00	
		M4		.652	1.166	0.00	
		M5		.752	.773	0.00	
		M6		.623	.814	0.00	
المتغير الثاني	البعد الأول	D1	.606	.896	.739	0.00	0.39
		D2		.751	.957	0.00	
		D3		.756	.761	0.00	
		D4		.807	1.128	0.00	
	البعد الثاني	T1		.640	.755	0.00	
		T2		.574	1.131	0.00	
		T3		.630	.682	0.00	
		T4		.781	1.232	0.00	
	البعد الثالث	K1		.860	.945	0.00	
		K2		.561	1.264	0.00	
		K3		.646	1.016	0.00	
		K4		.737	1.432	0.00	

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي في القيادات الإدارية التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية القيادة وكفاءة الموارد البشرية الإدارة الفعالة وكفاءة الموارد البشرية) , عند قيم أكبر من 0.7. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001. وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس .

كذلك, من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE, يتضح ان قيمته لمتغير (ادارة الموارد البشرية) هو $0.565 < 0.5$, وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (إدارة المنظمات مع الابعاد تحليل البيئة في المنظمات, تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات, استراتيجية المنظمة) قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الاربعة.

كذلك, من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير إدارة المنظمات ككل الذي يساوي 0736, كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد المتغير هي : 0770,00758, على الترتيب.

وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة.

لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الاصدار 22 وفقا لـ (al et Hair, 2010) يجب ان تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

المتغير		عدد العبارات	Cronbach's alpha	
المتغير الأول	البعد الأول	7	.862	.865
			.861	
			.865	
			.857	
	البعد الثاني	7	.864	
			.856	
			.852	
			.851	
	البعد الثالث	4	.866	
			.852	
			.857	
			.865	
	البعد الرابع	6	.854	
			.863	
			.861	
			.854	
المتغير الثاني	البعد الأول	4	.867	.844
			.860	
			.862	
			.886	
	البعد الثاني	4	.881	
			.884	
			.894	
			.878	
	البعد الثالث	6	.870	
			.876	
			.870	
			.884	
			.879	
			.872	
			.868	

(إدارة الموارد البشرية مع الأبعاد دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي في القيادات الإدارية التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية القيادة وكفاءة الموارد البشرية الإدارة الفعالة وكفاءة الموارد البشرية) أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (.862. 861. 865. 857. 866. 852. 851. 865. 854. 863. 867. 854. 861. 860. 862. 864. 865. 858. 867) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

(إدارة المنظمات مع الأبعاد تحليل البيئة في المنظمات، تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات، استراتيجيات المنظمة) أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (.886. 881. 884. 894. 878. 870. 876. 870. 872. 868. 869. 868) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

10.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

لا تنطبق تماما	لا تنطبق	محايد	تنطبق نوعا ما	تنطبق تماما
----------------	----------	-------	---------------	-------------

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى اقل من 1.8	لا تنطبق تماما	من 20% إلى أقل من 36%	منخفض جدا
من 1.8 الى اقل من 2.6	لا تنطبق	من 36% الى اقل من 52%	منخفض
من 2.6 الى اقل من 3.4	محايد	من 52% الى اقل من 68%	متوسط
من 3.4 الى اقل من 4.2	تنطبق نوعا ما	من 68% الى اقل من 84%	مرتفع
من 4.2 الى اقل من 5	تنطبق تماما	من 85% الى اقل من 100%	مرتفع جدا

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
المتغير الأول	البعد الأول	0.17	0.61	.882 .715 .807 .992	0.151.	تنطبق تماما	تنطبق تماما	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	0.17		.922 .877 1.311 1.110		تنطبق تماما		مرتفع	
	البعد الثالث	0.21		.892 1.078 .983 .923 1.110		تنطبق تماما		مرتفع	
	البعد الرابع	0.26		1.048 1.205 .985 1.166 .773 .814		تنطبق تماما		مرتفع	
المتغير الثاني	البعد الأول	0.26	0.39	.739 .957 .761 1.128	0.228	تنطبق تماما	تنطبق نوعا ما	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	0.26		.755 1.131 .682 1.232		تنطبق نوعا ما		مرتفع	
	البعد الثالث	0.26		.945 1.264 1.016 1.432		تنطبق نوعا ما		مرتفع	

10.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

	B1	B2	B3	B4	N1	N2	N3	N4	L1	L2	L3	L4	L5	M1	M2	M3	M4	M5	M6	A1	A2	A3	A4
B1	1.000	.494	.373	.684	.309	.247	.260	.361	-.033-	.292	.139	-.001-	.361	.094	.283	.317	-.166-	.191	.010	.007	-.167-	.199	-.024-
B2	.494	1.000	.402	.515	.230	.199	.357	.236	-.093-	.273	.124	-.002-	.194	.249	.233	.107	-.125-	.356	.242	.320	-.008-	.204	.166
B3	.373	.402	1.000	.647	-.059-	.159	.046	.356	-.270-	.020	-.186-	-.289-	-.127-	.299	.187	.445	-.064-	.301	.110	.486	-.011-	.296	.018
B4	.684	.515	.647	1.000	.134	.398	.217	.532	.006	.359	.020	-.053-	.381	.211	.375	.396	-.138-	.245	.213	.440	.276	.449	-.091-
N1	.309	.230	-.059-	.134	1.000	.347	.450	.232	-.111-	.142	.299	.027	.167	.039	.520	.389	.363	.142	-.033-	-.131-	-.062-	-.053-	-.196-
N2	.247	.199	.159	.398	.347	1.000	.568	.672	.098	.357	.489	.345	.296	-.122-	.429	.498	.083	.254	.247	.277	.239	.093	.094
N3	.260	.357	.046	.217	.450	.568	1.000	.330	.081	.365	.606	.398	.468	.228	.455	.501	.258	.538	.120	-.027-	.088	.201	.337
N4	.361	.236	.356	.532	.232	.672	.330	1.000	.267	.591	.427	.247	.378	.228	.434	.438	.163	.184	.440	.348	.124	.377	.096
L1	-.033-	-.093-	-.270-	.006	-.111-	.098	.081	.267	1.000	.534	.302	.411	.402	-.002-	.119	.027	.245	-.122-	-.052-	-.132-	.190	.077	.278
L2	.292	.273	.020	.359	.142	.357	.365	.591	.534	1.000	.573	.420	.702	.330	.346	.373	.320	.022	.357	.039	.085	.357	.026
L3	.139	.124	-.186-	.020	.299	.489	.606	.427	.302	.573	1.000	.536	.519	-.001-	.322	.460	.300	.208	.164	-.196-	.140	.215	.144
L4	-.001-	-.002-	-.289-	-.053-	.027	.345	.398	.247	.411	.420	.536	1.000	.540	-.187-	-.136-	.022	.223	-.017-	.318	-.058-	.105	.003	.130
L5	.361	.194	-.127-	.381	.167	.296	.468	.378	.402	.702	.519	.540	1.000	.142	.135	.285	.266	.145	.182	-.013-	.379	.457	.096
M1	.094	.249	.299	.211	.039	-.122-	.228	.228	-.002-	.330	-.001-	-.187-	.142	1.000	.169	.334	.363	.401	.466	.241	-.071-	.371	.202
M2	.283	.233	.187	.375	.520	.429	.455	.434	.119	.346	.322	-.136-	.135	.169	1.000	.573	.351	.048	-.073-	.044	-.051-	-.027-	-.129-
M3	.317	.107	.445	.396	.389	.498	.501	.438	.027	.373	.460	.022	.285	.334	.573	1.000	.565	.343	.030	.115	.110	.187	.023
M4	-.166-	-.125-	-.064-	-.138-	.363	.083	.258	.163	.245	.320	.300	.223	.266	.363	.351	.565	1.000	-.089-	.023	-.221-	-.031-	-.117-	-.070-
M5	.191	.356	.301	.245	.142	.254	.538	.184	-.122-	.022	.208	-.017-	.145	.401	.048	.343	-.089-	1.000	.343	.370	.376	.546	.557
M6	.010	.242	.110	.213	-.033-	.247	.120	.440	-.052-	.357	.164	.318	.182	.466	-.073-	.030	.023	.343	1.000	.512	.209	.520	.132
A1	.007	.320	.486	.440	-.131-	.277	-.027-	.348	-.132-	.039	-.196-	-.058-	-.013-	.241	.044	.115	-.221-	.370	.512	1.000	.521	.459	.250
A2	-.167-	-.008-	-.011-	.276	-.062-	.239	.088	.124	.190	.085	.140	.105	.379	-.071-	-.051-	.110	-.031-	.376	.209	.521	1.000	.610	.302
A3	.199	.204	.296	.449	-.053-	.093	.201	.377	.077	.357	.215	.003	.457	.371	-.027-	.187	-.117-	.546	.520	.459	.610	1.000	.338
A4	-.024-	.166	.018	-.091-	-.196-	.094	.337	.096	.278	.026	.144	.130	.096	.202	-.129-	.023	-.070-	.557	.132	.250	.302	.338	1.000

Inter-Item Correlation Matrix

	D1	D2	D3	D4	T1	T2	T3	T4	K1	K2	K3	K4	S1	S2	S3
D1	1.000	.134	.327	.582	-.071-	.463	.243	.594	.005	.012	-.190-	.039	-.023-	-.063-	.377
D2	.134	1.000	.387	.134	.304	.405	.305	.263	.321	.194	.407	.421	.271	.280	.169
D3	.327	.387	1.000	.313	.043	.290	.122	.461	-.087-	-.101-	.285	.397	.243	.253	.051
D4	.582	.134	.313	1.000	-.187-	.299	-.056-	.597	.106	-.133-	-.063-	.060	-.245-	-.098-	.243
T1	-.071-	.304	.043	-.187-	1.000	.476	.594	.121	.348	.483	.506	.505	.640	.486	.493
T2	.463	.405	.290	.299	.476	1.000	.533	.664	.184	.272	.414	.571	.540	.379	.612
T3	.243	.305	.122	-.056-	.594	.533	1.000	.462	.488	.583	.517	.466	.543	.337	.552
T4	.594	.263	.461	.597	.121	.664	.462	1.000	.195	.307	.362	.501	.413	.448	.570
K1	.005	.321	-.087-	.106	.348	.184	.488	.195	1.000	.351	.475	.118	.294	.223	.358
K2	.012	.194	-.101-	-.133-	.483	.272	.583	.307	.351	1.000	.448	.706	.435	.402	.429
K3	-.190-	.407	.285	-.063-	.506	.414	.517	.362	.475	.448	1.000	.609	.670	.679	.421
K4	.039	.421	.397	.060	.505	.571	.466	.501	.118	.706	.609	1.000	.625	.581	.472
S1	-.023-	.271	.243	-.245-	.640	.540	.543	.413	.294	.435	.670	.625	1.000	.889	.691
S2	-.063-	.280	.253	-.098-	.486	.379	.337	.448	.223	.402	.679	.581	.889	1.000	.638
S3	.377	.169	.051	.243	.493	.612	.552	.570	.358	.429	.421	.472	.691	.638	1.000

المتغير		البعد الأول للمتغير الأول	البعد الثاني للمتغير الأول	البعد الأول للمتغير الثاني	البعد الثاني للمتغير الثاني
البعد الأول للمتغير الأول	Pearson correlation	1	.494	1	.531
	Sig. (2-talid)		.019		.002
	N	31	31	31	31
البعد الثاني للمتغير الأول	Pearson correlation	.418	1	.531	1
	Sig. (2-talid)	.019		.002	
	N	31	31	31	31
البعد الأول للمتغير الثاني	Pearson correlation	1	.531	1	.418
	Sig. (2-talid)		.002		.019
	N	31	31	31	31
البعد الثاني للمتغير الثاني	Pearson correlation	.531	1	.418	1
	Sig. (2-talid)	.002		.019	
	N	31	31	31	31

الفرضية الرئيسية H1

-توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.278 ^a	.078	.046	.64858

a. Predictors: (Constant), MEAN1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.025	1	1.025	2.438	.129 ^b
	Residual	12.199	29	.421		
	Total	13.224	30			

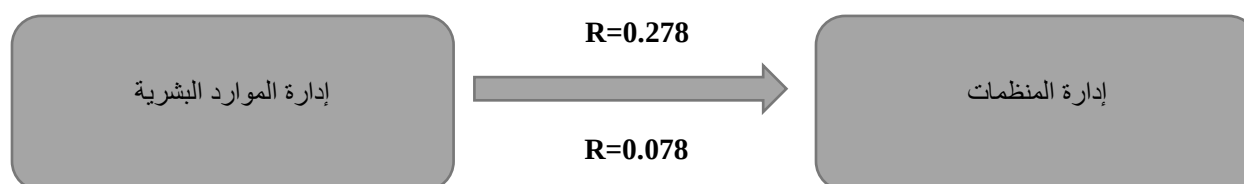
a. Dependent Variable: MEAN2

b. Predictors: (Constant), MEAN1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.475	.978		2.530	.017
	MEAN1	.374	.239	.278	1.561	.129

a. Dependent Variable: MEAN2



10.6. الخاتمة

- من خلال نتائج الاحصائيات السابقة يتضح أن:
توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمات

11. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

11.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

11.2. توصيات الدراسة:

11.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

- Human Resources Management: The Distinguished Administrative Series, by:
Dr. Muhammad Ali Al-Ansari.
- Human Resources Management: The Short Guide Written by: Dr. Ibrahim
Muhammad Al-Badawi.
- Personnel management (human resources) between theory and practice,
by: Dr. Saeed Muhammad Baeshen.
- Human Resources Scorecard Written by: Dr. Khaled Abdul Rahman Al-Fadil.
- Human Resource Management by: Gary Dessler.
- Strategic Human Resource Management by: John Barney & Michael Wright.
- HRM: As We Know It by: Dave Ulrich & Wayne Brockbank.
- . “Managing Organizations: Theory and Practice” by David Gareth Jones and
Jane George.
- . “Managing Modern Organizations” by Stephen Robbins and Timothy Gadsby.
- . “The Art of Organizational Leadership” by Gary Yukl.

- . “Human Resource Management: Basic Concepts and Practical Skills” by Robert Noss and John Hall. •
- . “Organizational Change Management: Strategy and Implementation” by John B. Cotter. •
- . “Innovation and Organizational Innovation” by Paul Shiller, Robert Solman, and Richard Boehmer. •
- . “Organizational Thinking: A Behavioral Perspective” by Stephen B. Robbins. •
- 1. See Chapter 15 of Corporate Law Oxford University Press ISBN 928936-3 International Corporate and Board Culture Journal, Volume 6 Issue 3 (2003) •
- 2 Curtis (2007)... Governance reform: key trends in the United States •
- Corporate Board Room, 1977-1997. Doctoral thesis, Bahjat Al-Aswad University •
- 3, The uncertain relationship between board composition and corporate performance (54) •
- 4. National Association of Corporate Directors - (NACD) Monthly Revenue, Enlightened Councils: •
- Working Beyond the Duty, Volume (31(2007) 12 Number, p.. Disney's 2005 decision sets precedent for corporate governance and fiduciary responsibility •
- Akin Jump, August 2005 “6. Arcot, Sardar Bruno and Valentina Antoine Faury - Mod, The Art of Corporate Governance •
- 7 Becht, Marco Patrick Bolton Roell Elsa], “Corporates and Administrative Arbitration •
- October 2002; Updated August 2004) -- ECGI Finance Working Paper No 02/2002 •
- Brickley, James William S. Klug and Jerold L Zimmerman, Managerial Economics, •
- Cadbury, Sir Adrian and the Charter of Best Practice Committee Report on Aspects •
- Corporate Finance GI, 0.1992 cisg.k1, •
- Cadbury, Enterprise Management: Brussels, 1996 •
- Claessens, Steen Djankov, Simeon Wang, Larry HP (2000) and Ch. •

- Between Ownership and Control in East Asian Corporations Journal of Financial Economics, 58: 81-112
- Clark, Thomas (2004) (ed) Theories of Corporate Management: Philosophical Foundations
- , London and New York: Routledge, ISBN 0415323088

الملاحق

استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء بحث كمتطلب أساسي للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات والأداء الوظيفي لها

بالتطبيق على شركات القطاع الخاص ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان لمعرفة مدى إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات

ونظرا لأهمية رأيكم فأننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات في الاستبيان بدقة حيث ان مشاركتكم مهمة ورأيكم عامل أساسي لنجاح هذا البحث

ونحيطكم علما ان جميع الاجابات على هذا الاستبيان لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي

ولكم كل الاحترام والتقدير

المعلومات الشخصية

الجنس:

ذكر ☐ انثى ☐

العمر:

60-35 ☐ 35-25 ☐ 25-18 ☐

المستوى التعليمي:

دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐

الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

المحور الاول: إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	تتطبق تماما	تنطبق نوعا ما	محايد	لا تنطبق	لا تنطبق تماما	ملاحظات
<u>دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي في القيادات الإدارية</u>							
1	تتبنى إدارة الموارد البشرية عملية التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية كأحد مهامها الأساسية						
2	يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق وليس بشكل عشوائي						
3	تؤهل الكوادر الإدارية لشغل أدوار قيادية في المستقبل من خلال التدوير الوظيفي						
4	تسعى إدارة الموارد البشرية لتحديد احتياجات المؤسسة من القيادات الادارية						
5	تطبق إدارة الموارد البشرية التدوير الوظيفي على المستوى الرأسي متماشيا مع طبيعة امكانياتي الإدارية						
6	تستهدف إدارة الموارد البشرية تخطيط المسار الوظيفي بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للقيادات الإدارية						
7	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتدوير الوظيفي لسد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة						
<u>التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية</u>							
1	يعمل الموظفون بروح الفريق						

2	يشارك جميع الموظفين في اتخاذ القرار					
3	يشارك جميع الموظفين في تحسين مستوى الأداء					
4	يشارك جميع الموظفين في وضع أهداف الشركة					
5	يتمتع الاداريون بمهارة الاتصال الجيد					
6	الاداريون بالشركة لهم أفكار قيادية جيدة لتطوير العمل الإداري					
7	الاداريون بالشركة يتمتعون بقدرات إدارية كافية					

م	العبارة	تتطبق تماما	تتطبق نوعا	محاييد	لا تتطبق	لا تتطبق تماما	ملاحظات
<u>القيادة وكفاءة الموارد البشرية</u>							
1	يساعد أسلوب القيادة المتبع في المنشأة في دعم العمال وتعزيز كفاءتهم						
2	يتم صياغة أهداف المنشأة بشكل بسيط وواضح من قبل جميع مستويات العمالة في المنشأة						
3	يتبع المدراء في المنشأة أسلوبا قياديا يشجع على مشاركة العمال في أي تغيير متوقع						
4	يراعي أسلوب القيادة المتبع في المنشأة الظروف البيئية الداخلية في تحديد مستويات الراتب والحوافز						
<u>الإدارة الفعالة وكفاءة الموارد البشرية</u>							
1	يساعد مشاركة الإدارة العليا للعمال في صياغة أهداف المنشأة والخطط المستقبلية في تحسين كفاءتهم						
2	إن أنظمة التحفيز والعقاب المتبعة من قبل المدراء في المنشأة تساعد في تحفيز العمال وزيادة كفاءتهم						
3	تساعد الأساليب المتبعة في المنشأة في اختيار الموظفين في تحسين كفاءتهم						

4	تساعد الأساليب المتبعة في المنشأة في قياس أداء العاملين في تحقيق عدالة الحوافز					
6	يساعد تعامل المنشأة الفعال مع شكاوى ونزاعات الموظفين في توفير بيئة العمل الاجتماعية المناسبة					

المحور الثاني: أداء المنظمات

م	العبارة	تتطبق تماما	تتطبق نوعا ما	محايد	لا تتطبق	لا تتطبق تماما	ملاحظات
تحليل البيئة في المنظمات							
1	التغيرات البيئية بشكل عام تؤثر كثيرا على اهداف واستراتيجيات المنظمة						
2	يتشارك في عملية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة						
3	تختار المنظمة العوامل البيئية العامة الرئيسية من اجل التحليل						
4	تنبئ المنظمة بالعوامل البيئية العامة						
تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات							
1	تقارن المنظمة مع أدائها الحالي والسابق						
2	تقارن المنظمة مع أداء المنظمات المنافسة لها						
3	تقارن المنظمة مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها						
4	تحدد المنظمة نقاط القوة والضعف الموجودة في هياكلها التنظيمية وثقافتها التنظيمية ومواردها المتاحة						
استراتيجية المنظمة							

1	يوجد في المنظمة مديرون ذوو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات				
2	تستعين المنظمة بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة				
3	يوجد في المنظمة نظم معلومات إدارية فعالة				
4	تتوافر في المنظمة الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات				
5	تستخدم المنظمة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها				
6	يوجد في المنظمة توافق بين الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وبين هياكلها التنظيمية				

جدول (1) : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة الموارد البشرية	دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للتدوير الوظيفي في القيادات الإدارية	7	(احمد عزمي امام متولي, 2020)
	التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية	7	
	القيادة وكفاءة الموارد البشرية	4	
	الإدارة الفعالة وكفاءة الموارد البشرية	6	(هادي, 2023)

جدول (2): المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (أداء المنظمات)

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
أداء المنظمات	تحليل البيئة في المنظمات	4	(سوما علي سليطين, 2007)
	تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات	4	
	استراتيجية المنظمة	6	

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/d3dDD82URakwms9PA>