

## أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي (دراسة حالة - شركة المجدوعي القابضة)

### The Impact of Human Resource Strategies on Job Performance (Case Study – Al Majdouie Holding Company)

الدكتورة / سلوى عبد الخالق أحمد الغامدي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [SalwaMajdouie@gmail.com](mailto:SalwaMajdouie@gmail.com)

الدكتور / محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

#### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات القابضة. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركة المجدوعي القابضة والبالغ عددهم (350) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسيه لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونيخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) اصدار (22) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركة المجدوعي القابضة تسعى للحصول على أفضل ما هو موجود في سوق العمل السعودي من كوادر بشرية من خلال استراتيجيات الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي. كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركة المجدوعي القابضة بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل، ومراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخدامها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، وضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشتمل على الحوافز المادية والمعنوية.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، استراتيجيات الموارد البشرية، أداء العاملين.

## The Impact of Human Resource Strategies on Job Performance (Case Study – Al Majdouie Holding Company)

**Dr. Salwa Abdul Khaleq Ahmed Al-Ghamdi**

DBA, College of Business Administration, Lincoln University College, Malaysia

**Dr. Mohamed Anas Shamsy**

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

### Abstract

This study aimed to know the impact of human resource management strategies on the performance of employees in holding companies. The study community included all employees in the upper and middle management of AlMajdouie Holding Company, who numbered (350) individuals. The questionnaire was used as a main tool for collecting data and information, where the questionnaires were distributed to a random, stratified proportional sample of (346) individuals, and (330) questionnaires were retrieved, and (293) questionnaires were valid for analysis, and then they were analyzed by a set of statistical methods which are (the averages Arithmetic and standard deviations, multiple linear regression analysis by stepwise method, Cronbach's alpha for reliability, and AMOS program version (22) was used to verify the validity of the confirmatory factor in the analysis of the data path.

The study reached a set of results, the most important of which are: that AlMajdouie Holding Company seeks to obtain the best available human cadres in the Saudi labor market through the recruitment and recruitment strategy adopted by it. It also shows its high interest in training and development strategy. In addition to the high interest in conducting a periodic evaluation of the performance of employees to determine the positive and negative points in their performance, and work to motivate them on an ongoing basis, which is reflected in improving their performance at work and achieving their personal ambition.

The study also showed the high interest of the employees of Al Majdouie Holding Company with the requirements of commitment to work, and keenness to apply its correct values and to avoid negative phenomena resulting from delays in work and evasion of its performance,

and great concern for the outputs of the completed work (quality and quantity) to perform the work as required. In light of these results, the study recommended several recommendations, including: attracting, developing and developing specialized labor and maintaining its continuity of work, taking into account the modern technological developments and technologies that the world is witnessing and using them when defining training strategies, the need to adopt an integrated and equal incentive system that includes material and moral incentives.

**Keywords:** Human Resources, Human Resource Strategies, Employee Performance.

### 1. المقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات انتاج المعرفة وتقنياته ووسائل الاتصال الحديثة، فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهاً يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك راس المال المعرفي والفكري (دوماي، 2016)، فأصبحت وظيفة الموارد البشرية من اهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمن النمو والتوسع والابداع وخدمة العملاء (السعدي، 2018).

لقد شكلت هذه التدايعات عناصر ضغط على ادارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية، مما استوجب عليها تكييف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية مع تلك الجوانب، سواء ما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين او التدريب والتطوير او التحفيز وانتهاءً بتقييم الأداء وهذا يستدعي في الوقت نفسه ضرورة وجود توافق بين تلك الاستراتيجيات للموارد البشرية وباقي الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمة سواء في المجالات الإنتاجية او التسويقية والاقتصادية او المالية ... الخ.

تهدف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الى توسيع مدارك الفرد ومعارفه وزيادة الخيارات المتاحة له، مما يؤدي الى تحسين مهاراته، وتوفير الفرص للإبداع، إضافة إلى ضمان حقوقه الإنسانية ومشاركته بشكل إيجابي وبناء في العمل وتلعب كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دوراً رئيساً في كيفية تعامل المنظمة مع مشكلات الموارد البشرية ووضع الحلول الملائمة لهذه المشكلات، حيث لا يمكن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للمنظمات من دون اللجوء إلى استراتيجيات مناسبة لإدارة موارد البشرية، إضافة إلى أن تحديثات صباغة هذه الاستراتيجيات تستلزم خلق رؤية مستقبلية بشأنها، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين (السعدي، 2018).

وتلخيصاً على ما سبق، فأن تطوير أداء العاملين من خلال (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) يعتمد على مدى الاهتمام والاعتماد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء)

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركة المجموعي القابضة، وذلك من خلال عرض نظري لمفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء، والتعرف على مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات بأبعاده أو التعرف على مستوى الأداء بأبعاده من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى لان المنظمات في هذا العصر تواجه العديد من التحديات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي تجتاح العالم، والإدارات التقليدية وقفت عاجزة عن المنافسة وهذا ما حتم وجعل المنظمات تبحث عن كل ما هو ممكن عملة من استراتيجيات إدارية تمكنها من النجاح والتقدم وهنا وجد الباحثون في استراتيجية إدارة الموارد البشرية منهجاً مرناً ويعمل على تطوير الأداء وزيادة القدرات التنافسية للمنظمات، كما ان إدارة الموارد البشرية يمكنها لعب دور هام وحاسم في الأداء التنظيمي.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تمثل الموارد البشرية في قطاع الشركات مورداً هاماً يجب التركيز عليه لتحقيق الأهداف المرجوة منه، وبسبب ضعف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قطاع الشركات، كان هناك حاجة للتعرف على طبيعة هذه الاستراتيجيات والوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية ليضمن لها تحقيق الأهداف ومواجهة المشاكل لضمان النمو والاستمرارية.

تكمن مشكلة الدراسة في بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدى تنفيذها وتطبيقها لدى المنظمة ومدى مساهمة تطبيقها في زيادة وتحسين أدائها، وذلك بالإجابة على السؤال التالي:

ما هو أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي؟

### 2.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها النظرية وأهميتها العملية كما يأتي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال الإضافة المعرفية التي قد تسهم فيها من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) وأداء العاملين بأبعاده (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دارستها.

**ثانياً: الأهمية العملية:**

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في تناولها موضوعاً ذو أهمية كبيرة تتمثل باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ولتسليط الضوء على جوانبها الإيجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها، وأثرها على أداء العاملين في المنظمة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي والعلمي الذي أصبح يمثل أحد أهم التحديات أمام المنظمات في وقتنا الحالي والذي يتطلب هيكلياً موارد بشرية مؤهلة قادرة على الاستجابة لمتطلبات ذلك التطور، **وذلك من خلال:**

- أهمية القطاع المستهدف (قطاع الشركات القابضة)، وضرورة تطوير عملة باستمرار بما يتناسب مع المتغيرات المتجددة والمتغيرة في الوقت الحاضر.
- تفيد نتائج هذه الدراسة في تقديم مؤشرات ومقاييس عمل يسترشد بها الباحثون والمهتمون في دراسة استراتيجيات الموارد البشرية للمنظمات والعاملات في القطاعات الأخرى خاصة وان بيئة العمل الخارجية وتغيراتها وتداعياتها الحالية افرزت عوامل تأثير متقاربة وموحدة على كافة القطاعات.
- وأهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر تطبيق أساسي ومهم والمورد الاغلى والاهم والقاعدة الأساسية في تحقيق اهداف المنظمة، خاصة في الوقت المعاصر حيث المنافسة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا والتي تتطلب السرعة في المواكبة والانجاز والتميز.
- وتلقي هذه الدراسة الضوء على العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدى تطبيقها على أداء العاملين في المنظمة، حيث ان النتائج سوف تساهم في كشف جوانب القصور التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية والعمل على تطويرها وفق معايير ومؤشرات عالمية.

**3.1. أهداف الدراسة:**

- بيان أثر تنفيذ وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- لفت الانتباه الى أهمية أداء العاملين في رفع مستوى المنظمة وتقديمها.
- مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المنظمة.
- مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.
- بيان أثر استراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التحفيز، واستراتيجية تقييم الأداء) على الأداء الوظيفي في وجهة نظر العاملين.
- تقديم التوصيات والاقتراحات المتعلقة بتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

**4.1. فرضيات الدراسة:**

- يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركة المجدوعي القابضة؟ وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة المجدوعي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة المجدوعي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين في شركة المجدوعي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين في شركة المجدوعي.

## 2. الإطار النظري:

### ➤ استراتيجيات الموارد البشرية:

يربط العديد من الباحثين جذور التفكير في وضع استراتيجية للموارد البشرية الى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الاجل، الذي يعتبر الوظيفة الرئيسية لوظائف إدارة الأفراد في السابق وإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر، حيث طور هذا المفهوم بالاعتماد على التطور الحاصل بنظريات الإدارة بشكل عام، الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، وينبثق عنها شيء يدعى الان (استراتيجية الموارد البشرية).

وعليه فقد ظهر مصطلح استراتيجية إدارة الموارد البشرية في بدايات القرن الحالي وجاء نتاجاً لجهود المدارس التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذه المدارس استطاعت أن تستفيد من الخبرات السابقة وإضافة خبرات جديدة الأمر الذي أدى الى زيادة تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية (العساف، 2016).

من هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات والنصح للإدارة العليا، الى إدارة تنفيذية تمثل في فحواها الفلسفة المركزية والاساسية في كيفية إدارة وتنظيم الأفراد العاملين وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوكهم ويؤثرون فيها، وتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها ضمن الاستراتيجية العامة لها (كاسيو، 2018).

وعليه فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري خاصة في مجال ادارة الموارد البشرية وممارساتها، وفي الوقت نفسه استجابة ضرورية لمتطلبات مجتمع المعرفة وحالة التمايز والمنافسة في ظل عولمة الاعمال والموارد (البشرية منها) نتيجة للتطورات السريعة والمتغيرة الحاصلة ولاسيما في مجالات انتاج المعرفة وتأثيراتها المباشرة على عمل المنظمات، فضلا عن وسائل الاتصال والتواصل والاستخدامات التكنولوجية الحديثة، مما يستدعي وجود استراتيجية شاملة لاستقطاب العمالة ذات الخصائص والمهارات المعرفية والتكنولوجية وتمييزها وتطويرها والمحافظة عليها لضمان ديمومة رأس المال البشري، اهم مكونات رأس مال المنظمات في الوقت الحاضر،

وهو ما يفسر اهمية الفروق التي تم الاشارة اليها انفاً بين ادارة الموارد البشرية واستراتيجية الموارد البشرية كما يوضح الدور الذي تسهم به استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها وبرامجها وعملياتها المتميزة والمتراطة التي تستهدف اجتذاب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها (شوهان، 2014).

ان وضع استراتيجية فعالة لاستثمار وإدارة الموارد البشرية بصورة تحقق أهداف المنظمة وتستجيب لمتغيرات البيئة التنظيمية والتنافسية هو امر بالغ الأهمية، ولتجسيد ذلك لابد من بناء استراتيجيات للموارد البشرية تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحديد الملامح العريضة لأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات تلك الاستراتيجية العامة. وقد تم اختيار أربع ابعاد لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمثل الأنشطة والوظائف الرئيسية وهي (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء). وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاما متكامل او متفاعل الأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، وتعبر عن المنهج الاستراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة (هادف، 2015).

### أداء العاملين:

لقد اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق اهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف. ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت انتاجية او خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منها، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات هي مدى قدرتها في التحكم والسيطرة على تشخيص واستخدام العوامل والمحددات التي تؤثر ايجاباً في سلوك مواردها البشرية الذين يمثلون بطبيعة الحال قدرة العمل في المنظمة. (المطيري، 2016).

مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح - أداء العاملين - ومصطلحات اخرى مرادفة تستخدم في ادبيات نظريات الادارة، مثل الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك الى جانب لفظ الكفاءة الانتاجية او كفاءة الأداء. ويمكن اجمال اهم

### العوامل المؤثرة في مستويات أداء الفرد وبالوجه المطلوب بالآتي:

- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، والالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- نوعية العمل المكلف به ومدى اتسامه مع قدراته وامكانياته.
- أدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه، ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.

ان أحد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته هو وجود استراتيجية واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات، بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم (الحربي، 2017). ان المعيار الاساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى اسهامها في تحقيق مستويات أفضل من فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة، نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى.

فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة (ناز وآخرون، 2016). ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين **تمثلت بالآتي:**

- جودة العمل المنجز.
- الالتزام.
- كمية العمل المنجز.

وهي ما عبر عنها بأبعاد المتغير التابع لأغراض هذه الدراسة.

### 3. الدراسات السابقة:

#### 1.3. دراسات أجنبية:

- دراسة (كاتو، 2008):

#### "Measuring the Impact of HRM Strategies on Organizational Performance"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمنظمات العاملة في القطاع الصناعي باليونان، شمل مجتمع الدراسة 178 منشأة عامة في هذا القطاع، وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على تلك المنشآت.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجالات (الموارد والتنمية، تصميم الوظائف، المشاركة، الحوافز، التعويضات) وبين تلك المنظمات. وقد تجسدت هذه العلاقة بمستويات الأداء المتحقق في مجالات (المهارات، المواقف، السلوك) للعاملين في تلك المنظمات، وانعكاس ذلك على استراتيجيات الاعمال في مجالات (الكلفة، الجودة، الابتكار).

- دراسة (بشير وآخرون، 2008)

#### "The Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan"

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة ب (سياسات التحفيز والتعويض وتقييم الأداء) على الأداء في الجامعات الباكستانية. حيث شمل مجتمع الدراسة 12 جامعة حكومية، وقد تم الحصول على البيانات بواسطة استبيان أعد لهذا الغرض كأداة لجمع البيانات والوقوف على آراء افراد العينة المكونين من (94) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، مقسمين الى فئتين (76) مفردة للذكور، مقابل (18) مفردة للإناث.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إيجابية بين التعويضات، والأداء الفعلي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. في حين ان ممارسات تقييم الأداء شكلت ارتباطاً ضعيفاً بمستويات الأداء لذلك وجب الاهتمام أكثر باستراتيجيات إدارة الموارد في سياسات تقييم أداء العاملين لما له من أثر كبير ووثيق على الأداء الفعلي لهم.

- دراسة (أوتوكو وآخرون، 2013)

**“Effect of Training Dimensions on Employee’s Work Performance: A Case of Mumias Sugar Company in Kakamega County”**

هدفت الدراسة لقياس أثر أبعاد العملية التدريبية المتمثلة ب (تقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج وتقييم نتائجها المتحققة) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مومياس للسكر في مقاطعة كاكاميجا الكينية. اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية، حيث تكونت عينة الدراسة من 6 مدراء للشركة، و 101 عاملاً لمستويات إدارية أدنى مختلفة، تم تحليل ومعالجة البيانات المستردة بالاعتماد على الإحصاء الوصفي بما في ذلك الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي لكل من متغيرات العملية التدريبية (الاحتياجات التدريبية، محتوى البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي) على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة المذكورة، وان العلاقة طردية بين تحسن جوانب العملية التدريبية وتحسن الأداء.

- دراسة (مايبلو وجمعة، 2013)

**“Effect of Training and Development on Employee Turnover in Selected Medium Sized Hotels in Kisumu City, Kenya”**

هدفت الدراسة الى قياس أثر ممارسات الموارد البشرية ضمن نشاط التدريب والتطوير على معدل دوران العمل واستقرار العاملين بوظائفهم قد تم تصميم الاستبانة كأداة لجميع البيانات ولقياس وجهات نظر افراد العينة المكونة من عينة طبقية من العاملين في الفنادق في مدينة كيسومو الكينية، حيث تألفت من 2 مديرًا و 187 موظفًا ضمن 6 فنادق من مجتمع الدراسة الذي اشتمل على 24 فندقًا و 300 مديرًا وموظفًا. ومن ثم تم تحليل البيانات المسترجعة بالاعتماد على الإحصاء الوصفي بما في ذلك أسلوب الانحدار والارتباط.

توصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي لنشاط التدريب والتطوير على معدل دوران العاملين واستقرارهم في وظائفهم في قطاع الفنادق، فضلاً عن أثره الإيجابي على مستوى ولائهم وانتمائهم لطبيعة ومكان العمل الذين يعملون فيه.

- دراسة (جيري وسواي، 2014)

**“Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia”**

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين استراتيجية أعمال الشركة والأداء الفعلي للشركة الناتج من تلك الاستراتيجية، تضمنت الدراسة ستة متغيرات وهي (الاختيار والتعيين التدريب والتطوير الحوافز، المشاركة في صنع القرار، التشارك في المعلومات، تقييم الأداء). وقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي شمل 114 شركة صناعية، من الشركات العاملة في تونس لقياس وجهات نظر العاملين فيها.

وتوصلت الدراسة الى ان العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الاعمال يعتمد بشكل كبير على الاستراتيجية المعتمدة لأعمال الشركة، اي بمعنى ان استراتيجية اعمال الشركة لها دور اساسي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء اعمال الشركة. وذلك يدل على وجود أثر لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على مستوى أداء الشركات الصناعية التونسية.

- دراسة (أثار وشاه، 2014)

### “Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)”

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير النشاط التدريبي على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك في كراتشي، وكيفية تشخيص الاحتياجات التدريبية وتحديد ما يتناسب مع الفروق الفردية لهم، وبيان فاعلية الاساليب المتبعة في التدريب. ومن ثم تأثير كل ذلك على اداء العاملين. قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف وضمن مستويات ادارية مختلفة يعلمون في قطاع البنوك، ثم تحليل البيانات باستخدام اسلوب (الانحدار والارتباط) لمعالجة البيانات التي حصل عليها من خلال الاستبانة.

توصلت الدراسة الى ان للنشاط التدريبي تأثير ذو دلالة إيجابية على رفع كفاءة أداء العاملين في بنوك كراتشي ومن ثم تحقيق الاهداف الاستراتيجية لها، لهذا وجب على أدارات تلك البنوك توفير التدريب الصحيح لموظفيها بما يتلاءم مع احتياجاتهم الوظيفية والشخصية لرفع درجة كفاءتهم بالعمل والقدرة على التعامل مع العملاء.

- دراسة (كيفا، 2015)

### “Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya”

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة ب (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا. وقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من افراد العينة المتكونة من 986 موظفاً من العاملين في جميع المعاهد موضوعة الدراسة،

حيث تم توزيع 760 استبانة على عينة عشوائية طبقية، وتم استرداد 255 استبانة صالحة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية وكذلك الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. توصلت الدراسة الى ان هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتدريبها. لوجود علاقة قوية إيجابية ذات الدلالة الإحصائية بين تلك الممارسات وبين اداء العاملين في مراكز البحوث.

### - دراسة (ناز وآخرون، 2016)

#### "Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة ب (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والمكافآت) على الأداء التنظيمي للشركات المتوسطة والصغيرة في باكستان. حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 320 مفردة من مجتمع الدراسة المتكون من المدراء والعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان، وقد تم استعادة (240) استبانة منها، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل (V22) الإحصائي لتحليل البيانات والوصول الى النتائج المرجوة.

توصلت الدراسة الى ان ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ومن خلال متغيراتها الاربعة المبينة اعلاه ترتبط ارتباطا إيجابيا بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة موضوعة البحث، وبالتالي ضرورة الاهتمام بجوانب هذه الممارسات والسياسات المتبعة وتطويرها باستمرار للحصول على ما يوازيها من اداء بمستويات اعلى في تلك الشركات.

### - دراسة (إنجيتو، 2017)

#### "The Impact of Training and Development on Organizational Performance"

هدفت الدراسة الى بيان تأثير تدريب الموظفين على الأداء التنظيمي. وقد طبقت هذه الرسالة في البنك الوطني المالي في الكاميرون، لمعرفة مدى تأثير التدريب على اداء الأداء التنظيمي فيه. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لقياس وجهات نظر افراد العينة المكونة من 30 مستجيب.

توصلت الدراسة الى أن التدريب والتطوير ضرورة في كل الشركات والمؤسسات، خاصة بالنسبة للموظفين قليلي الخبرة. وقد تحسنت مساهمة الموظفين بشكل كبير بسبب أساليب التدريب والبرامج التدريبية المطروحة من قبل البنك. وبالتالي، فقد أدى ذلك الى تأثير إيجابي على أداء الموظفين وتحسين مهارتهم وكفاءتهم في العمل.

### 2.3. دراسات عربية:

- دراسة (البطينة، 2016) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية / محافظة اربد".

هدفت الدراسة الى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على متحسن الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في محافظة اربد/الأردن. يتكون مجتمع الدراسة من فئتين، المدراء والعاملين بالمستويات الادارية الادنى في البنوك موضوعة البحث، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 87 مفردة، واختيار الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على العينة التي تم تحيدها وتطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تلك الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات مجالي التوظيف والتدريب والتطوير وبين تحسن أداء العاملين في حين كانت العلاقة بين استراتيجية التعويض وزيادة الأداء بمستويات متدنية عن المجالين السابقين.

**- دراسة (المطيري، 2016) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في تبوك".**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك وقد تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من (158) مفردة لقياس وجهات نظرهم وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت الدراسة عند اختبار ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، بأن الاختيار والتعيين قد احتل المرتبة الأولى في مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في حين ان جودة العمل جاء بالمرتبة الاولى في مستوى تطبيق الأداء الوظيفي. وبالنتيجة فقد توصلت الى وجود أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى للعاملين في الدوائر الحكومية في تبوك.

**- دراسة (العساف، 2016) بعنوان: "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني".**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مطار عمان المدني. وقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل ومنهجية دراسة الحالات واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات لقياس وجهات نظر افراد العينة المكونة من 42 مفردة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المطار، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات واطهار النتائج المرجوة منها (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مطار عمان المدني بإبعاده (دقة الأداء، المواظبة، كمية العمل المنجز).

**- دراسة (فرح، 2016) بعنوان: "أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات الاعمال / تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (2010-2015)".**

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات من خلال التعرف على الأساليب والإجراءات المتبعة في شركات الاتصالات بالولاية الشمالية في السودان في مجال الاستقطاب والاختبار ومن ثم تعيين الموارد البشرية، كمدخل اساسي من مدخلات الوصول الى الموارد البشرية للوصول الى الأداء المرجو من تلك الشركات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن ثم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة الإجراءات المعتمدة في قوى استقطاب القوى العاملة في الشركة وارتفاع كفاءة اداء العاملين فيها، كذلك وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين وجوب مراعاة متطلبات الوظيفة وامكانات وقدرات الاشخاص المعنيين وبين النتائج المتحققة من أداء عمله. فضلا عن ضرورة الاعتماد على إجراءات واضحة وسليمة ومقننة للتعيين حيث تساعد في عملية تحسين الأداء وارتفاع كفاءة اداء العاملين في الشركة.

### 3.3. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات التي تناولت استراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، كونها دراسة شاملة لكل من المتغير المستقل والتابع، خاصة فيما يتعلق بالمتغير الاخير. حيث أن اغلب الدراسات قد ركزت على مجمل الأداء دون التطرق للخصائص الرئيسية لهذا الأداء والتي احتوتها هذه الدراسة وعبرت عنها من خلال (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز).

فضلاً عن ان هذه الدراسة تمثل انطلاقة جديدة في قطاع الشركات القابضة كافة، خاصة تجاه مورد اساسي من مواردها المتمثل بالموارد البشري، حيث شكلت مدخلاً لتبني حلول وآليات ترشد المنظمات العاملة وتساعد في التعرف على أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واثارها الايجابية على اداء العاملين وبالتالي على المنظمات ككل.

## 4. منهجية الدراسة:

### 1.4. منهج الدراسة:

ولقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة من خلال تحليل البيانات الثانوية والأولية التي تم جمعها من الدراسة المكتبية وعينة الدراسة.

### 2.4. مصادر جمع البيانات:

في هذه الدراسة، قامت الباحثة بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

➤ **المصادر الثانوية:** تمت الاستعانة بالمصادر التي تخص نموذج الدراسة والتي تتمثل:

- بالمراجع والكتب ذات العلاقة بموضوعات استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي،
- المواد العلمية والتقارير التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.
- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.
- المعلومات المتوفرة على مختلف المواقع الإلكترونية وشبكة الانترنت.

➤ **المصادر الأولية:** تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث من خلال تصميم استبانة لخدمة موضوع الدراسة الحالية، بحيث غطت كافة الجوانب التي بنيت عليها الفرضيات وتم تناولها في الإطار النظري، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الباحثة شخصياً.

### 3.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة في شركة المجدوعي القابضة والبالغ عدد 350 مدير ورئيس قسم. وقد تم اختيار المجتمع كاملاً كعينة للدراسة (350) وذلك بسبب محدودية المجتمع تمثل كافة العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة في شركة المجدوعي القابضة، وقد تم استرداد (330) استبياناً كان الصالح منها (293) استبياناً يمثل ما نسبته (84%) من مجتمع الدراسة.

### 4.4. أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي تم تقسيم أسئلته إلى جزئيين:

- **الجزء الأول:** يتضمن الجزء الأول الخصائص الديموغرافية والتي تقوم على النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.
- **الجزء الثاني:** يتضمن الجزء الثاني الأسئلة الخاصة بالمتغيرين (استراتيجيات الموارد البشرية، أداء العاملين)، والبالغ عددها (35) سؤال، وتنقسم إلى 20 سؤال تدور حول المتغير المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية)، و(15) سؤال تدور حول المتغير التابع (أداء العاملين)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس جميع المتغيرات للاستفادة من تصورات المستطلعين والذي يتكون من خمس نقاط تتراوح من (5) (أوافق بشدة) إلى (1) (لا أوافق بشدة).

### 5.4. صدق أداة الدراسة وثباتها:

#### ➤ الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة بشكلها الأولي، مع أسئلة الدراسة وفرضياتها على مجموعة مختارة من المحكمين من الهيئة التدريسية لتحكيمها، وذلك للتأكد من صحة محتوى الاستبانة ووضوحها، وتغطيتها لكافة متغيرات الدراسة وأبعادها، ثم الأخذ بالملاحظات واعتماد التعديلات المدونة عليها.

#### ➤ الصدق البنائي:

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة لتطبيق الصدق العاملي التوكيدي لجميع فقرات الاستبانة التي تتضمن المتغير المستقل والمتغير التابع، اعتمدت الباحثة على برمجية (AMOS) حيث تستخدم هذه البرمجية للحكم على جودة بيانات النموذج من خلال مؤشرات الحكم الموجودة فيها. وقد اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المؤشرات التي تعتمدها معظم الدراسات وهي: اختبار مربع كاي، ومستوى الدلالة الاختبار وهو من أقوى وأهم الاختبارات التي تقيس جودة النموذج. أما المؤشر الآخر فهو مؤشر جودة التطابق غير المقارن (GFI) وهو من أقوى وأهم الاختبارات التي تقيس جودة النموذج وهو مؤشر إحصائي عام ويعتبر في المرتبة الثانية بعد مربع كاي.

وبناءً على ذلك فإن مؤشرات الحكم على جودة النموذج سوف تكون متعددة ولا يجوز ان يتم الاعتماد على مؤشر واحد فقط للحكم على جودة النموذج المقترح، لذلك فإن قراءة هذه المؤشرات والربط بينها والاعتماد على الأقل على مؤشرين للحكم على جودة بيانات النموذج هو الذي سيقود الباحثة الى اتخاذ القرار المناسب للحكم.

### أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

جدول (1): مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

المؤشرات	مربع كاي	مستوى الدلالة	GFI	CFI	RMSEA
النتيجة عن نموذج الدراسة	379.96	0.000	0.889	0.893	0.070
القيم المحكية المثلى للمؤشرات	0.00	1.00	(1.00-0.90)	(1.00-0.90)	(0.08-0.00)

يبين الجدول ان قيمة مربع كاي للنموذج الذي يضم فقرات ابعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) قد بلغت (379.96) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمعنى انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي، اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.889) وهي قيمة قريبة جدا من حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة تعكس جودة تطابق البيانات، كذلك فان قيمة مؤشر GFI قد بلغت (0.893) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة النموذج المقترض،

اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.070) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول، ومن هنا وحيث ثلاثة من مؤشرات جودة التطابق دلت على جودة نموذج بيانات الدراسة فبالتالي يمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لأغراض الدراسة.

### ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع (أداء العاملين في شركة المجدوعي القابضة)

جدول (2) مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع (أداء العاملين في شركة المجدوعي القابضة)

المؤشرات	مربع كاي	مستوى الدلالة	GFI	CFI	RMSEA
النتيجة عن نموذج الدراسة	235.22	0.000	0.907	0.891	0.079
القيم المحكية المثلى للمؤشرات	0.00	1.00	(-0.90)	(1.00-0.90)	(-0.00)
			(1.00)		(0.08)

يظهر الجدول ان قيمة مربع كاي للنموذج قد بلغت (235.22) بمستوى دلالة (0.000) بالنسبة لفقرات ابعاد المتغير التابع (أداء العاملين في شركة المجدوعي القابضة)، وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أي انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي.

ما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.907) وهي قيمة تقع ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر، وهي قيمة تعكس مستوى مرتفع لجودة تطابق البيانات. كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.891) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة تطابق النموذج المفترض، اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.079) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول لهذا المؤشر.

وعليه فأن ثلاثة من مؤشرات جودة التطابق (اثنان منهما تزيديان اي يفضل ان تتراد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما GFI, CFI أما المؤشر الثالث فهو تناقصي اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما نقصت قيمته وهو مؤشر RMSEA تدل على جودة نموذج بيانات الدارسة فيمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لأغراض مثل هذه الدراسة.

جدول (3) نتائج ثبات ابعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ الفا ونتائج الصدق التمييزي والصدق البنائي لكل بعد من الابعاد

البعد	عدد الفقرات	الصدق التمييزي (AVE)	الاتساق الداخلي المركب (reliability composite)	الاتساق الداخلي (cronbach alpha)
المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)	20	52.44	0.934	0.866
المتغير التابع (أداء العاملين)	15	49.75	0.909	0.846

تشير بيانات الجدول الى ان قيم الصدق التمييزي المقاس من خلال تشعبات الفقرات الممثلة لكل متغير من المتغيرات الأساسية في الدراسة (AVE) والذي يدل على نسبة التباين المشترك للعامل بين الفقرات المكونة له وتعكس القيم الأكبر صدقا تمييزا أكبر لفقرات البعد علماً بأنه لا توجد نقطة قطع محددة يمكن اعتبار الصدق التمييزي من خلال الفقرات كمرجعية الا انه كلما زادت القيمة عن 50% دل ذلك على افضلية وصدقا تمييزيا أكبر وباستعراض النتائج المبينة في الجدول يلاحظ ان القيم تراوحت بين (49.75) في المتغير التابع و (52.44) في المتغير المستقل وفيما يتعلق بقيم الثبات فقد بينت نتائج الاتساق الداخلي المركب فينتبينان جميع القيم التي تم التوصل اليها كانت مرتفعة اذ كان اقلها في المتغير التابع اذ بلغت (0.909) وهي قيمة مرتفعة (علما بان أكبر قيمة قد يصلها هذا الثبات هي الواحد الصحيح) ويمتاز هذا الثبات عن الاتساق الداخلي التقليدي بأنه يأخذ بعين الاعتبار قيم مربعات بواقي الخطأ والتي لا تتناولها الطريقة التقليدية ما يعني زيادة في دقة التقدير لثبات كل بعد. وباستعراض قيم الثبات بأسلوب كرونباخ الفا والذي يعتمد على نسبة تباين مجموع الفقرات الى تباين الدرجة الكلية بعد تصحيحها بمعامل يعتمد على عدد الفقرات يتبين ان اقل قيمة ثبات تم التوصل اليها في المتغير المستقل (0.866) وهي قيمة تعكس درجة ثبات مرتفعة بهذا الأسلوب. ولذلك ومن خلال هذه النتائج فانه يمكننا الإشارة الى ان متغيرات الدارسة تتمتع بقيم ثبات مرتفعة ما يتيح استخدامها في هذه الدراسة.

## 6.4. المعالجات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ستقوم الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة.
- التحليل العاملي التوكيدي
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise Multiple Regression) ويشتمل على:
  - تحليل التباين (F)
  - اختبار (T)
- معامل ارتباط بيرسون
- الخطأ المعياري (SE)
- كرونباخ الفا للثبات

## 5. الدراسة الميدانية:

## 1.5. عرض نتائج أسئلة الدراسة:

➤ درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة المجموعي القابضة:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة المجموعي القابضة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
4	تقييم الأداء	4.75	0.34	95.00	مرتفع	1
2	التدريب والتطوير	4.72	0.35	94.40	مرتفع	2
3	التحفيز	4.67	0.38	93.40	مرتفع	3
1	الاستقطاب والتعيين	4.66	0.37	93.20	مرتفع	4
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	4.70	0.26	94.00	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة المجموعي القابضة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.70) بأهمية نسبية (94.0)، وجاء مستوى المجالات مرتفعاً،

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.66-4.75)، وجاء في الرتبة الأولى مجال تقييم الأداء بمتوسط حسابي (4.75) وأهمية نسبية (95.0)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال الاستقطاب والتعيين بمتوسط حسابي (4.66) بأهمية نسبية (93.20).

#### ➤ مجال تقييم الأداء في شركة المجدوعي القابضة:

كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم الأداء كما في الجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداء العاملين في شركة المجدوعي القابضة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
2	الالتزام	4.73	0.32	94.60	مرتفع	1
3	كمية العمل المنجز	4.72	0.34	94.40	مرتفع	2
1	جودة العمل المنجز	4.70	0.35	94.00	مرتفع	3
	أداء العاملين	4.71	0.27	94.20	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى الدرجة الكلية لأداء العاملين في شركة المجدوعي القابضة كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.71) بأهمية نسبية (94.20)، وجاء مستوى المجالات مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.73-4.70)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الالتزام بمتوسط حسابي (4.73) وأهمية نسبية (94.60)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال جودة العمل المنجز بمتوسط حسابي (4.70) بأهمية نسبية (94.0).

#### 2.5. اختبار الفرضيات:

➤ لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب

والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركة المجدوعي القابضة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
جدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise)

المعاملات				مؤشرات النموذج						المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	$\beta$	الثابت	Sig f	f	adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	r	
.001	3.354	.044	.148	2.192	0.000	28.37	0.273	0.283	0.532	التحفيز
.000	3.834	.040	.153							الاستقطاب والتعيين
.004	2.889	.047	.136							تقييم الأداء
.031	2.170	.046	.100							التدريب والتطوير

يبين الجدول (6) ان نموذج انحدار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركة المجدوعي القابضة كان مقبولاً من الناحية الإحصائية (قيمة مستوى دلالة

اختبار f كانت اقل من 0.05 حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.532) وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة.

وتعتبر قيمة  $R^2$  عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة أفضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (28.3%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير النسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدارسة حيث بلغت هذه القيمة (27.3%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة  $R^2$  بسيط جدا (1.00) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع .

وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الابعاد الممثلة (المكونة) للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.148) وبمستوى دلالة (0.001) لمتغير التحفيز وبلغت (0.153) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.136) بمستوى دلالة (0.004) لمتغير تقييم الأداء وبلغت (0.100) بمستوى دلالة (0.046) لمتغير التدريب والتطوير حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الإحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين (0.153) كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة. وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدارسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركة المجدوعي القابضة.

#### ➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل في شركة المجدوعي القابضة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول (7) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise)

المعاملات				مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة	
Sig t	t	SE	$\beta$	الثابت	Sig f	f	adjusted $R^2$	$R^2$		r
.004	2.888	.061	.177							التحفيز
.001	3.271	.055	.178							الاستقطاب والتعيين
.018	2.389	.065	.156	2.301	0.000	18.19	0.150	0.159	0.399	تقييم الأداء
.941	0.075	.066	.005							التدريب والتطوير (*)

يبين الجدول (7) ان نموذج انحدار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل في شركة المجموعي القابضة كان مقبولا من الناحية الإحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f) (كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.399) وهي تشير الى علاقة مقبولة وتعتبر قيمة  $R^2$  عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (15.9%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجمع الممثل للدارسة حيث بلغت هذه القيمة (15.0%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة  $R^2$  بسيط جدا (0.9) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

وعند ملاحظة كل بعد من ابعاد المتغير المستقل، يظهر لنا انها بلغت (0.177) وبمستوى دلالة (0.004) لمتغير التحفيز وبلغت (0.178) بمستوى دلالة (0.001) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.156) بمستوى دلالة (0.018) لمتغير تقييم الأداء يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الإحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين (0.153) كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة بينما يلاحظ ان قيمة تأثير متغير التدريب والتطوير قد بلغت (0.005) بمستوى دلالة (0.941) حيث يلاحظ ان قيمة مستوى الدلالة كانت اكبر من 0.05 ما يشير الى عدم وجود تأثير لهذا المتغير من الناحية الإحصائية .

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة (f) البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدارسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل في شركة المجموعي القابضة.

### ➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في شركة المجموعي القابضة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول (8) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise)

المعاملات				مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة	
Sig t	t	SE	$\beta$	الثابت	Sig f	f	adjusted $R^2$	$R^2$		r
.002	3.153	.053	-.166							التحفيز
.000	4.577	.048	-.219							الاستقطاب والتعيين
.012	2.537	.056	-.142	1.630	0.000	30.05	0.285	0.294	0.543	تقييم الأداء
.016	2.418	.055	-.133							التدريب والتطوير

يظهر الجدول (8) ان نموذج انحدار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز تقييم الأداء) على الالتزام في شركة المجدوعي القابضة كان مقبولا من الناحية الإحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار f كانت اقل من 0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.543) وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة .

وتعتبر قيمة  $R^2$  عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوبا الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة أفضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (29.4%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل عل بيانات المجتمع الممثل للدارسة حيث بلغت هذه القيمة (28.5%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة  $R^2$  بسيط جدا (0.9) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع .

وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الابعاد الممثلة (المكونة) للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.166) وبمستوى دلالة (0.002) لمتغير التحفيز وبلغت (0.219) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.142) بمستوى دلالة (0.012) لمتغير تقييم الأداء وبلغت (0.133) بمستوى دلالة (0.016) لمتغير التدريب والتطوير حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الإحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين (0.219) كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة .

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدارسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في شركة المجدوعي القابضة بهذه النتيجة .

### ➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على كمية العمل المنجز في شركة المجدوعي القابضة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (9) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المندرج (Stepwise)

المعاملات				مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة	
Sig t	t	SE	$\beta$	الثابت	Sig f	f	adjusted $R^2$	$R^2$		r
.001	3.414	.061	.210							التدريب والتطوير
.006	2.755	.056	.155							التحفيز
.280	1.081	.062	.067	3.000	0.000	16.86	0.098	0.104	0.323	الاستقطاب والتعيين (*)
.108	1.611	.067	.108							تقييم الاداء (*)

(\* ) متغير تم استبعاده من نموذج الانحدار

يبين الجدول (9) ان نموذج انحدار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على كمية العمل المنجز في شركة المجدوعي القابضة كان مقبولا من الناحية الإحصائية (قيمة مستوى دلالة اختبار (f) كانت اقل من (0.05) حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.323) وهي تشير الى علاقة ومقبولة.

وتعبر قيمة  $R^2$  عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة أفضل

بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (10.4%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (9.8%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة  $R^2$  بسيط جدا (0.6) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع .

وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الابعاد الممثلة (المكونة) للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (0.210) وبمستوى دلالة (0.001) لمتغير التدريب والتطوير وبلغت (0.155) بمستوى دلالة (0.006) لمتغير التحفيز يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الإحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين (0.153) كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة بينما يلاحظ ان قيمة تأثير متغير الاستقطاب والتعيين قد بلغت (0.067) بمستوى دلالة (0.280) وبلغت (0.108) بمستوى دلالة (0.108) لمتغير تقييم الأداء حيث يلاحظ ان قيم مستوى الدلالة كانت اكبر من (0.05) ما يشير الى عدم وجود تأثير لهذين المتغيرين من الناحية الإحصائية .

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة (f) البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على كمية العمل المنجز في شركة المجدوعي القابضة.

## 6. النتائج:

- ✓ اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال الاستقطاب والتعيين كان مرتفع، وحصلت استراتيجية الاستقطاب والتعيين على الدرجة الرابعة من حيث اهميتها في استراتيجية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركة المجدوعي القابضة وهذا يدل على أن الشركة تعمل على الاهتمام باستراتيجية الاستقطاب والتعيين للحصول على أفضل ما هو متوفر في سوق العمل السعودي من كوادر بشرية.
- ✓ اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال التدريب والتطوير كان مرتفع، وحصلت استراتيجية التدريب والتطوير على الدرجة الثانية من حيث اهميتها في استراتيجية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركة المجدوعي القابضة وهذا يدل على ان الشركة تضع مجالات التدريب والتطوير ضمن استراتيجيتها

- العامة للموارد البشرية لتشكل حضوراً مؤثراً لدى العاملين لغرض اعادة تأهيلهم وتمكينهم من الاستمرار في العمل ومما ينسجم مع احتياجاتها من استخدام التكنولوجيا الحديثة المتغيرة والمتجددة .
- ✓ أظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال التحفيز كان مرتفع، وحصلت استراتيجية التحفيز على الدرجة الثالثة من حيث أهميتها في استراتيجية ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركة المجدوعي القابضة وهذا يدل على أن استراتيجية التحفيز لها أهمية لدى العاملين في شركة المجدوعي القابضة الا انها لا ترتقي بمستوى تطبيقاتها الى مستوى طموحهم الشخصي خاصة بما يتعلق بمستويات المضمون والمقارنة مع البيئة التنافسية للشركات القابضة، حيث كان التفاوت في الحوافز من شخص لأخر داخل الشركة أثر على اختلاف ارائهم تجاه هذه الاستراتيجية .
- ✓ أظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال تقييم الأداء كان مرتفع، وحصلت استراتيجية تقييم الأداء على الدرجة الأولى من حيث أهميتها في استراتيجية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركة المجدوعي القابضة وهذا يدل على الأهمية الكبيرة التي يوليها العاملون في شركة المجدوعي القابضة الى هذه الجزئية من استراتيجية إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحور والاساس الذي يستند عليه في بناء ووضع الاستراتيجيات الاخرى، حيث كان للمعايير الواضحة والمعتمدة من قبل الشركة في عملية التقييم الاثر الكبير على ثقة العاملين بما هو معتمد حالياً من هذه الاستراتيجية ضمن الموارد البشرية وابعاد تأثيرها الايجابي على أدائهم الوظيفي .
- ✓ اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال جودة العمل المنجز كان مرتفع، وحصلت جودة العمل المنجز على الدرجة الثالثة من حيث أهميتها في أداء العاملين من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركة المجدوعي القابضة للاهتمام بمخرجات العمل، الا انه في الوقت ذاته فأن وجود التحديات المختلفة وخاصةً تطورات التكنولوجيا السريعة والتحولت العالية بسبب الاحداث الاخيرة (جائحة كورونا) فأنها كانت تؤثر على العاملين بنقص المعلومات والامكانيات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب .
- ✓ اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال الالتزام كان مرتفع، وحصل الالتزام على الدرجة الأولى من حيث أهميته في أداء العاملين من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركة المجدوعي القابضة، وهذا يدل على أن العاملين يحرصون على تطبيق قيم العمل الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن ادائه، وانخفاض معدلات دوران العمل وارتفاع درجات الرضا الوظيفي، بالإضافة الى ان ادارة شركة المجدوعي القابضة تسعى الى تعميق الالتزام بين الموظف والشركة واستمرار العلاقة التعاقدية بينهما .
- ✓ اظهرت النتائج ان مستوى المتوسطات الحسابية لمجال كمية العمل المنجز كان مرتفع، وحصلت كمية العمل المنجز على الدرجة الثانية من حيث أهميتها في أداء العاملين من وجهة نظر افراد العينة العاملين في شركة المجدوعي القابضة، وهذا يدل على اهتمام الشركة بكمية العمل المنجز من قبل العاملين وتأكيد ذلك من خلال الاستطلاعات المستمرة التي يقدمها العملاء لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة عالية لتقييم كمية العمل التي تم إنجازها خلال فترة معينة .
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على المتغير التابع أداء العاملين في شركة المجدوعي القابضة، حيث بلغ الأثر 28.3%،

وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الأبعاد الممثلة للمتغير المستقل يتبين انها بلغت (1.148) وبمستوى دلالة (0.001) لمتغير التحفيز وبلغت (0.153) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.136) بمستوى دلالة (0.004) لمتغير تقييم الأداء وبلغت (0.100) بمستوى دلالة (0.046) لمتغير التدريب والتطوير حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الإحصائية عند هذا المستوى وان أكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين (0.153) .

✓ اظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء) على المتغير التابع جودة العمل في شركة المجدوعي القابضة، حيث بلغ الاثر (15.9%)، بينما اظهرت النتائج ان المتغير (التدريب والتطوير) لا يؤثر، وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة حيث ان تلك الاستراتيجيات تؤثر على جودة العمل المنجز من قبل العاملين في شركة المجدوعي القابضة.

✓ أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير، التحفيز تقييم الأداء) على المتغير التابع الالتزام في شركة المجدوعي القابضة، حيث بلغ الاثر (29.4%)، وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة حيث ان تلك الاستراتيجيات تؤثر على التزام العاملين تجاه العمل الذي يقومون به في شركة المجدوعي القابضة.

✓ أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير التحفيز) على المتغير التابع كمية العمل المنجز في شركة المجدوعي القابضة، حيث بلغ الاثر (10.4%)، وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة، بينما اظهرت النتائج ان المتغيرين (الاستقطاب والتعيين وتقييم الأداء) لا تؤثر، حيث ان تلك الاستراتيجيات تؤثر على كمية العمل المنجز في شركة المجدوعي القابضة.

## 1.6. التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة التي توصلت اليها الباحثة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- العمل على وضع معايير موضوعية وأكثر شفافية لأداء العاملين وضرورة اطلاعهم على نتائج تقييمهم ليكون حافزاً لهم في تطوير أدائهم مما يرفع من مستوى الأداء العام في شركة المجدوعي القابضة وبالتالي تحقيق قدرة تنافسية.
- استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، لوجود علاقة ارتباط بينهما والتي سوف تنعكس ايجابياً في تحسين أداء العاملين، وتحقيق اهداف الدراسة.
- التأثير الايجابي لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين، لذلك توصي الدراسة باستغلال هذا التأثير في تنمية افرادها العاملين لديها، والمحافظة على مواردها البشرية وعدم انتقال الكفاءات الى الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.
- الاهتمام بقضايا العاملين بشكل أفضل من خلال زيادة الأجور والحوافز والمكافآت وتأمين صحي شامل والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الرضا لديهم .
- العمل على رصد التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية بخصوص احتياجات شركة المجدوعي القابضة للمورد البشري .

- الاستمرار في التوجه الاستراتيجي لتنفيذ سياسات الموارد البشرية واستكمال جوانبها المتعددة والتزام الشركة بأخلاقيات التعامل بصدق مع المتقدمين من خلال الواقعية
- والذي يقود شركة المجدوعي القابضة الى التنافس والتمايز .
- ضرورة الاهتمام بتصميم العمل التخصصي في شركة المجدوعي القابضة ومتطلباته لكي ينسجم مع مؤشرات الحاجة الفعلية ويلبي متطلبات المنافسة العالمية بهذا المجال .
- تحدد شركة المجدوعي القابضة أولويات التدريب الأكثر ضرورة لتحقيق أهدافها.
- مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية وتوظيفها لتطوير العاملين لإنجاز اعمالهم بشكل أفضل.
- وضع شركة المجدوعي القابضة الخطط البديلة لتطوير موظفيها في حال تعذر تطبيق الخطط الموجودة.
- ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة في شركة المجدوعي القابضة التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على اساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها.
- تدريب القائمين على اعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق التطبيق الصحيح لها.
- ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشتمل على الحوافز المادية والمعنوية، مع استمرارية العمل به ضمن مواعيد محددة ومقاربة تتناسب مع الأداء المطلوب من العاملين .
- الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين القائمة على الشفافية والمصداقية في شركة المجدوعي القابضة مما يشعر المتقدمين بعدالة الإجراءات.

## 7. المراجع:

### 1.7. المراجع العربية:

- البطائنة، محمد تركي (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية/ محافظة اربد، دراسات: العلوم الإدارية، 43(1):1-17.
- الحربي، عمر بن ارضي صالح (2017). فاعلية برامج التدريب على ارس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل: دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها . رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- السعدي، محمد (2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. مجلة العلوم الاجتماعية 7(28)، 8-22 .
- العساف، فلاح محمد (2016). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن .
- فرح، خالد عبد الحميد محمد (2016). أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة اداء العاملين

بمنظمات الاعمال / تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (٢٠١٠-٢٠١٥). رسالة دكتوراه، جامعة دنقلا .

المطيري، عزيز عبد الله (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير جامعة مؤتة: الكرك، الأردن .  
هادف، حيزية (2015). استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية. بحث منشور في مجلة دراسات وأبحاث، ٦(١٦)، ٨٦-٥٨.

## 2.7. المراجع الأجنبية

- Athar, R. and Shah, F (2016). Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). Journal of Business and Management, 17(11): PP 58-67 .
- Bashir, Sajid; Shahzad, Khurram and Ramay, Muhammad I (2008). Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan, International Review of Business Research Papers, 4(2): 302-315 .
- Cascio, W. (2018). Managing human resources. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1), 15-22.
- Chauhan, Y. S. (2014). Human Resources Management Practices and Job Satisfaction: A Study of Hotel Industry, 3(9), 1-6 .
- Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. Journal of Intellectual capital, 17(1), 168-184 .
- Engetou, E. (2017). The Impact of Training and Development on Organizational Performance .
- Jery, H., & Souai, S., (2014). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. International Journal of Humanities and Social Science, 4(6): 282-291 .
- Katou, Anastasia A. (2008). Measuring the Impact of HRM Strategies on Organizational Performance, Journal of Industrial Engineering Management, 01(02):119-142
- Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya, Doctoral dissertation. Cardiff Metropolitan University .
- Mapelu, I. C., & Jumah, L. (2013). Effect of training and development on employee turnover in selected medium sized hotels in Kisumu City, Kenya. Journal of Tourism, Hospitality and Sports, 1 .

Naz, F., Aftab, J. & Awais, M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11 .

Otuko, A. H., Chege, K., & Douglas, M. (2013). Effect of training dimensions on employee's work performance: a case of mumias sugar company in Kakamega County. International Journal of Business and Management Invention, 2(9), 138-149.

**Doi:** [doi.org/10.52133/ijrsp.v3.35.7](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.35.7)