

دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهاد)

The Role of Human Resource Management in Influencing Employee Performance and Job Satisfaction in the Organization (Field Study: Al-fahhad Company)

إعداد: الدكتور/ بندر بن خالد الخالدي

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

Email: Balkhaldi@outlook.sa

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

الدكتور/ ابهيجيت غوش

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

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض في شركة الفهاد، اعتماداً على من كان متاحاً وقت توزيع الاستبيانات ومن كان على استعداد لملئه. اختار الباحث عينة عشوائية يمكن استخدامها لتمثيل مجتمع الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (90) من أصل (100) موظف في شركة الفهاد. بعد توزيع (90) استبانة بالتساوي على الموظفين العاملين في شركة الفهاد تم استرجاع ما مجموعه (83) من (90) استبانة مجابة، منها (12) استبانة غير صالحة، لذلك كان ما عدده (71) من الاستبيانات مجابة وصالحة للدراسة. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف وبرامج التدريب وللتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في الشركات التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على أساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها وبأن تعمل الإدارة العليا في شركة الفهاد إلى تحسين جودة أبعاد إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين نجاح.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، الرضا الوظيفي للعاملين.

The Role of Human Resource Management in Influencing Employee Performance and Job Satisfaction in the Organization (Field Study: Al-fahhad Company)

Dr. Bander Bin Khalid Alkhalde

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

Email: Balkhaldi@outlook.sa

Dr. Mohamed Anas Shamsy

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

Dr. Abhijit Ghosh

PhD in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln, Malaysia

Abstract

This study aimed to know the role of human resource management in affecting the performance of employees and their job satisfaction within the organization. The analytical descriptive approach was adopted in obtaining adequate and accurate data to achieve the purpose of the study. The study population consisted of middle and low-level employees in Al-Fahhad Company, depending on who was available at the time of distributing the questionnaires and who was willing to fill it out. The researcher selected a random sample that could be used to represent the study population. Study sample consisted of (90) out of (100) employees of Al-Fahhad Company. After distributing (90) questionnaires equally to the employees working in Al-Fahhad Company, a total of (83) of (90) answered questionnaires were retrieved, of which (12) were invalid, so (71) of the questionnaires were answered and valid for study.

The study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of human resource management practices on the performance of employees and their job satisfaction within the organization at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), and there is a statistically significant effect of planning, employment, training programs,

compensation and performance evaluation on the performance of employees and their job satisfaction within the organization at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommended a number of recommendations, the most important of which is the need to adopt a new culture of knowledge based on the culture of educational organizations in companies that support training and development programs and are based on the basics of continuous learning and creating an internal environment that supports its continuity and that senior management in Al-Fahhad Company work to improve the quality of the dimensions of human resource management in order to improve success.

Keywords: Human Resource Management Practices, Employee Performance, Employee Job Satisfaction.

1. المقدمة

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بالأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات. فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لا سيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهاً يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري (دوماي، 2016).

حيث أصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاع وضمن النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء (السعدي، 2018)، حيث شكلت هذه التداعيات عناصر ضغط على إدارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية. مما استوجب عليها تكييف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية مع تلك الجوانب، سواء ما تعلق منها باستقطاب وتعيين العاملين أو التدريب والتطوير والتحفيز وانتهاءً بتقييم الأداء.

وهذا يستدعي في الوقت نفسه ضرورة وجود توافق بين تلك استراتيجيات للموارد البشرية وباقي الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمة سواء في المجالات الانتاجية أو التسويقية أو الاقتصادية أو المالية.... الخ، بالشكل الذي يكون فيه توافق وتكامل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بالبقاء والاستمرارية والذي لن يتم دون وجود الأداء الذي يحقق لها ذلك (براتون وجولد، 2017).

في دراستنا، نهدف إلى التحقيق في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة. تهتم إدارة الموارد البشرية بتقديم الخدمات والبرامج لتطوير وتسهيل رضا الموظفين ونموهم، والحصول على أقصى قدر من الرضا عن العمل وبذل قصارى جهدهم للمنظمة شاداري وآخرون، 2009).

لذلك، فإن مفتاح الحفاظ على أرباح الشركة أو الاقتصاد السليم هو إنتاجية القوى العاملة التي يمكن تحقيقها من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية المحسنة.

ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأدائها. أخذ الباحث في الدراسة مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي (الاستقطاب والتعيين، برامج التدريب، التعويضات، وتقييم الأداء) ويبحث تأثيرها على رضا الموظفين في شركة الفهدا.

1.1. مشكلة الدراسة

إن بروز العديد من الممارسات والسلوكيات غير الصحيحة أدت الى إضعاف المنظمات والتقليل من قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التوظيف والترقية في المنظمات دون وجود أي اعتبارات موضوعية، وعدم الأخذ بالفروق الفردية للموظفين في أسس الحوافز والمكافآت، والضعف في عمليات التكوين والتدريب المستمر أوجد حالة من اللامبالاة والتسبب لدى الموظفين، وعمل على زيادة التوتر في علاقاتهم، وكبح دافعيتهم نحو الإبداع وروح المبادرة، بالإضافة الى ضعف روح العمل الجماعي والانتماء للمنظمة، وما زاد من حدة هذه المساوئ هو عدم اتخاذ الإجراءات الرادعة من قبل المسؤولين في المنظمات، وعدم ايجادهم للوسائل العلمية التي قد تضمن عمليات التطوير والالتزام المستمر، وتركيزهم على الجوانب المادية وتجاهلهم للأمور الأساسية المتعلقة بالرقابة والتخطيط والتوجيه والتنظيم.

ومن هذا المنطلق فإن من الضروري العمل على القضاء على كافة المظاهر السابقة من خلال إعطاء إدارة محددة السلطة الصلاحيات للتأثير والتطبيق في أداء العاملين على أرض الواقع، إذ أن كافة المؤشرات تؤكد على أهمية تفعيل أداء الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي لتحسين إنتاجية المنظمات وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تدريبهم وتهيئة بيئات العمل المناسبة لرفع كفاءتهم والاحاطة بكافة الجوانب التنظيمية والتدريبية والتوعوية، وتتم هذه العملية من خلال إدارة الموارد البشرية والأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها، بحيث تنعكس هذه الأساليب على الطابع العام للموارد البشرية العاملة في المنظمة فإما أن تكون إيجابية التأثير فيها مما يؤدي الى تحسن إنتاجية المنظمات أو سلبية التأثير فيها والتقليل من إنتاجيتها.

في يومنا هذا، لا يوجد فهم واضح بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين، وهناك أيضاً ندرة في البيانات المتعلقة بالصلة بينهما. الأهم من ذلك، أن النتائج الإجمالية التي تم عرضها ليست مشجعة وغير متسقة (باوي & بوسيلي، 2005)، (جيست، 2011).

بالإضافة إلى ما سبق، هناك القليل من الأبحاث أو الأدبيات حول تأثير إدارة الموارد البشرية (HRM) على رضا الموظفين في المملكة العربية السعودية. لذلك، فإن هذه الدراسة مخصصة للتحقيق في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة.

مما سبق، ومن خلال دراستنا سنقوم بالإجابة على سؤال البحث الرئيسي:

● ما هو دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة؟، وينبثق من السؤال

الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

▪ هل يؤثر الاستقطاب والتعيين على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل شركة الفهدا؟

- هل لبرامج التدريب تأثير واضح على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل شركة الفهدا؟
- هل للتعويضات تأثير على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل شركة الفهدا؟
- هل يؤثر تقييم الأداء على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل شركة الفهدا؟

2.1. أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمات.
2. التعرف على مستوى أداء العاملين في شركة الفهدا وتحديد الجوانب الايجابية والسلبية لأدائهم.
3. التعرف على موقف الشركات في المملكة العربية السعودية من تبني المتغيرات التي تؤثر على رضا الموظفين.
4. لفت الانتباه إلى أهمية أداء العاملين في رفع كفاءة المنظمة وأدائها.
5. لتحليل المتغير الأكثر فعالية الذي يؤثر على رضا الموظفين.
6. تقديم توصيات إلى أصحاب الشركات والمؤسسات ومتخذي القرار، وكذلك إلى مديري إدارة الموارد البشرية الذين يهتمون برضا الموظفين الأعلى مما يؤثر على أدائهم وإنتاجهم وتحفيزهم.
7. تقديم التوصيات السليمة للشركات التجارية والصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية.

3.1. أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وبالتالي ستكون نتيجة هذه الدراسة مهمة ليس فقط شركة الفهدا محل الدراسة، ولكن أيضًا للقطاعات الأخرى، وتساعدهم على تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والتي سينتج عنها ربحية أعلى. هذه الدراسة مفيدة أيضًا للأكاديميين لمقارنة تأثير إدارة الموارد البشرية على جوانب الأداء التنظيمي المختلفة. لذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي يتم التعامل معها والاعتبارات العلمية والعملية التالية:

1. تقديم مسح شامل لمفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها التي يمكن الاعتماد عليها لقياس متغيرات الدراسة بحيث تفيد الباحثين والممارسين كنقطة انطلاق في أبحاثهم المستقبلية.
2. توفير أساس منهجي في مجال قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين والتي قد تساعد في الاعتماد على التدابير التي لديها درجة عالية من الموثوقية والصلاحية.
3. إبراز طبيعة وأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية لصالح استراتيجيات المشاريع المستقبلية التي يمكن للشركات التجارية في المملكة العربية السعودية الاستفادة منها.
4. المساهمة في تطوير الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية مما قد يؤدي إلى استمرار عمل هذه الشركات بشكل فعال بما يخدم المصلحة العامة.

4.1. فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة، تم اشتقاق الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومنها تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

1.1. الإطار النظري

■ إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تعتقد أن الأشخاص الذين يعملون على مستويات وأنشطة مختلفة في المنظمة هم من بين أهم الموارد، من واجبهم تزويدهم بكل الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لمصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل (إبراهيم، 2004)، بالإضافة إلى سلسلة من القرارات المتعلقة بالعلاقات الوظيفية التي تؤثر على المجتمع وفعالية المنظمة وموظفيها.

- هي عملية اختيار الموارد البشرية للمنظمة واستخدامها وتطويرها وتعويضها.
- هو استخدام القوة العاملة في المنشأة، ويشمل ذلك: عمليات التوظيف، وتقييم الأداء، والتطوير، والتعويضات، والرواتب، وتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية للموظفين، والبحث عن الموظفين.
- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة واجتذاب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية، وذلك من أجل تحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع (إدوين، 1984).
- هي مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية (الهيبي، 2000).
- هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها (حمداوي، 2004).

● إن إدارة الموارد البشرية ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة وبشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها (عثمان، 2015).

● الجهود التي تستهدف تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصحة المنظمة (أبو شيخة، 2010).

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك بعض التباين والاختلاف في نظرة الباحثين حول مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، ويعزى ذلك لاختلاف نظرتهم في تعريفهم لإدارة الموارد البشرية، فمنهم من ينظر لإدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط ومهنة، ومنهم من ينظر إليها كوحدة إدارية في التنظيم. ويمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية

على النحو التالي:

1. قوى عمل متجانسة: ويقوم التجانس هنا على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة.
2. قوة عمل منتجة: أي أنها تستطيع أن تحقق الإنتاج والخدمات المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفاً، كما ونوعاً وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
3. قوة عمل فعالة: أي ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وبأقل التكاليف وفي أقصر وقت.
4. قوة عمل مستقرة: أن ازدياد حركة دوران العمل تؤثر بلا شك على إنتاجية المنظمة وفعاليتها وكما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب كلما ساهم ذلك في قوى المنظمة وفعاليتها.
5. التعامل مع الازمات والمواقف الصحيحة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ضماناً لأن تتفق هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
6. تنمية قدرات الأفراد.
7. ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم
8. ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر من خلال جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة متوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.
9. تحقيق الانتماء والولاء: أن تحقيق هدف المنظمة في كفاءة إنتاجية عالية لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمن مستقبلهم الوظيفي وكما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكفاء منهم فإن ذلك سيؤدي إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة (علاقي، 2015).

وتتبع أهمية الموارد البشرية في المنظمة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها، ومن الضروري وجود كفاءات جيدة قادرة على الأداء والعطاء المتميزين، لذلك يمكن القول إن التوسع في الإنتاج ليس فقط عن طريق التوسع الأفقي (زيادة عدد الموظفين والتكنولوجيا العالية للألات والمعدات)، بل التوسع الرأسي للإنتاج وهو مكمل للتوسع الأفقي، من خلال رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال توفير الموارد البشرية المحفزة القادرة على التكوين، عمليات التأهيل والتدريب.

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة (بيتر داركر) إن إدارة الأفراد وليس إدارة الأشياء هو ما يجب أن تحتل الشاغل الأول والرئيسي للمدير واعتبار الموارد البشرية على أنها العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "الميزة التنافسية للمؤسسات".

تتبع أهمية الموارد البشرية في المنظمة من كونها أهم عناصر عملية الإنتاج فيها. يجب أن تتوفر الكفاءات الجيدة والقادرة على الأداء والعتاء المتميزين، لذلك، يمكن القول إن التوسع في الإنتاج لا يتم فقط من خلال التوسع الأفقي (زيادة عدد الموظفين والتكنولوجيا العالية للألات والمعدات)، ولكن التوسع الرأسي للإنتاج مكمل للتوسع الأفقي، من خلال رفع مستوى كفاءة الإنتاج من خلال توفير الموارد البشرية الحافزة والقادرة على عمليات التكوين والتأهيل والتدريب. تأتى أهمية الموارد البشرية مما أظهرت نتائج البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

1. تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وإطلاق طاقات الموظفين.
2. زيادة وعي المديرين بأن قدرة المنظمة على المنافسة والتفوق والابتكار تعتمد على رأس مالها البشري.
3. تغيير في القيم الوظيفية للعاملين وهم يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي:
 - ✓ اكتشاف أهمية العنصر البشري.
 - ✓ الحجم الكبير ونمو المنظمة وكثرة عدد العاملين.
 - ✓ ظهور النقابات العمالية وأثرها على أوضاع الموظفين وأنظمة العمل (يوسف حاجيم الطائي، 2015).
 - ✓ المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
 - ✓ توظيف المهارات والكفاءات المدربة تدريباً عالياً والمتحفزة.
 - ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للموظفين إلى أعلى مستوى ممكن.
 - ✓ إبلاغ سياسات الموارد البشرية لجميع الموظفين في المنظمة.
 - ✓ المساهمة في الحفاظ على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
 - ✓ إدارة وتعديل عملية "التغيير" لصالح كل من المنظمة والموظف.
 - ✓ السعي لتحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي القدرة والرغبة حيث تتمثل الزيادة في القدرة في برامج التدريب والتطوير للموظفين. أما الرغبة المتزايدة فهي تتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة (يوسف الطائي: 2015).
 - ✓ العمل على تطوير التنظيمات الإدارية من خلال تنمية الموارد البشرية المتاحة.
 - ✓ وضع سياسات وأساليب واستراتيجيات حديثة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد العاملين في المنظمات.
 - ✓ تدريب الموظفين والأفراد العاملين وتطوير خبراتهم الإدارية.
 - ✓ وضع العاملين في حالة تكيف اجتماعي وأسري بما يحقق تنمية المنظمات الإدارية وتطويرها.
 - ✓ خلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة بالمنظمات الإدارية.
 - ✓ العمل على حل مشاكل الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات (صالح، 2005)

- ✓ تقديم المشورة وتوجيه التعليمات وإعطاء التعليمات للمديرين التنفيذيين والموظفين التنفيذيين مع توفير أنظمة المراقبة لهم.
- ✓ التركيز على أهداف الإنتاجية وأهداف العمل لتحقيق الإنتاجية.
- ✓ توفير الفرص للموظفين لتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم (الحريري، 2012).



رسم توضيحي 1 - أهمية الموارد البشرية

إن وجود إدارة موارد بشرية فعالة يمكن أن يساهم بدور كبير في نجاح المنظمات وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفاعلية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (رشيد، 2001)، ويرى (برنوطي، 2004)، أن إدارة الموارد البشرية تكتسب أهميتها من:

1. الدراسات والبحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على أن العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الانتاج وتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم لإن نجاح أو فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.
2. التكلفة: حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزء كبير من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للعاملين.
3. الحاجة إلى التخصص: فقد أصبح من الضروري أن تتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط الموارد البشرية وتصنيف الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

الاستفادة من الموارد البشرية: تزايد إدراك وقناعة المنظمات بان الافراد مورد إنساني وأنه كسائر الموارد التي تحرص المنظمات على استثمارها بشكل أفضل، مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لا بد من تبني أسلوب أنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجتهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات

والتخطيط وتصميم البرامج لها والادارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمات مرهونا بتحقيق أهدافها وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية.

■ الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها

➤ الأهداف التنظيمية:

الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عام أو خاص هو تزويد المنظمة بالموارد البشرية الفعالة وتطوير الأفراد. من هذا الهدف الأساسي، تظهر مجموعة من الأهداف، بما في ذلك:

1. استراتيجية التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
2. الولاء: يقصد به ولاء الموظفين لأهداف المنظمة وولائهم لها.
3. المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
4. الجودة: تعني جودة الموظفين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
5. التنبؤ: عمل التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
6. الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

➤ على مستوى المجتمع:

1. تشغيل وتوظيف الأفراد في الوظائف المختلفة حسب اختصاصهم.
2. أنه يوفر فرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه.
3. بعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال غالبا ما تستجيب للتشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل والعاملين.
4. وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل بفاعلية مما يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي مكاسبهم المادية.
5. تحسين نوعية الحياة العملية للفرد وانعكاسها على حياته الاجتماعية.
6. تحسين المستوى المعيشي الاجتماعي نتيجة لرفاهية العاملين (بلال، 2004).

➤ على مستوى الموظف:

1. استقطاب واستبقاء المرشحين الجيدين.
2. وظائف إدارة الموارد البشرية

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

➤ دراسة (يوسف الصفدي & شادي الطحت، 2021)، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف: دور الرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) على تحسين أداء الموظفين (EP). تم إنجاز الدراسة من خلال افتراض تأثير HRMP على EP، بالإضافة إلى ذلك، يُنظر أن هذا التأثير يتم التوسط فيه من خلال الرضا

الوظيفي. تؤخذ مشاركة الموظفين في الاعتبار أيضاً بسبب التأثير المعتدل المحتمل لها داخل النموذج النظري. تم جمع البيانات من 480 استبانة وزعت على العاملين في البنوك التجارية في الأردن وتم تحليلها باستخدام تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وتحليل المسار، وتحليل العوامل المؤكدة (CFA). تم تطبيق برنامج تحليل الهياكل اللغوية (AMOS) الإصدار 24 لإكمال تحليلنا. أظهرت النتائج أن HRMP كان له تأثير إيجابي على EP، وكذلك الرضا الوظيفي ومكوناته (الاستقرار الوظيفي وإثراء الوظائف). تم اكتشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي (الإثراء والاستقرار). أخيراً، ظهرت مشاركة الموظفين كمتغير معتدل يربط بين HRMP و EP. تظهر نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي وإشراك الموظفين في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية. يوصى بالتحليل المستقبلي لاكتساب نظرة أعمق للعلاقة بين HRMP، والرضا الوظيفي، وتدريب العمال، وتقييم الأداء.

➤ دراسة (الجرجري & أحمد حسين حسن، 2020)، بعنوان: مدى إسهام الكفاءات البشرية في تمكين الأفراد العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة والأثر التي تتركها الكفاءات البشرية في تمكين الأفراد العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة، الأمر الذي حدا إلى إثارة التساؤلات الآتية التي تمثل منطلقاً للبحث الحالي وفحواه.

1. ما مستوى الكفاءات البشرية وأبعادها في المنظمات المبحوثة؟
2. ما مستوى التمكين وإبعاده في المنظمات المبحوثة؟
3. ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير ونوعها بين الكفاءات البشرية والتمكين في المنظمات المبحوثة؟

وقد جمعت البيانات باعتماد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث وقد تم توزيع (40) استمارة على عينة عشوائية من القيادات الإدارية والعاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل، استعيد منها (33) استمارة صالحة للتحليل، وتم التوصل إلى نتائج البحث باعتماد عدد من الوسائل الإحصائية هي (معامل الارتباط، والانحدار الخطي)، وتؤكد نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين الكفاءات البشرية بدلالة أبعاده وتمكين الأفراد العاملين بدلالة أبعاده وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها قدمت عدداً من المقترحات أبرزها، ضرورة حث المديرين في الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة على تعزيز الدعم المعنوي للعاملين بإظهار الثقة بقدراتهم ومهاراتهم وتقديرهم لما يبذلونه من جهود وتقديم المساندة لهم في صورة نصائح وتوجيهات تساعدهم على تحقيق الأهداف بطريقة أفضل مما يدعم شعورهم بالرضا والولاء لمنظمتهم.

➤ دراسة (سعيد سمير أبو جليلة، 2018)، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليبيا) والبالغ عددهم (860) فرداً. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية 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، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ ألفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (Amos) إصدار (22) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات.

➤ دراسة (أحلام بوجاجة & سارة بوحكيرة، 2017)، بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، دراسة حالة كليات القطب الجامعي تاسوست- جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وقد تم تدعيم الجانب النظري منها بدراسة تطبيقية بالقطب الجامعي تاسوست-جامعة جيجل-، حيث تم توزيع 200 استبانة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين الدائمين، وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد بينت نتائج الدراسة أن لإدارة الموارد البشرية دور أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما يعني وجود علاقة طردية بينهما، إلا أن طبيعة هذه العلاقة، كانت نتيجة التأثير الكبير لتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية (استقدام، تنمية، الحفاظ على الموارد البشرية) بكليات القطب الجامعي تاسوست-جامعة جيجل.

➤ دراسة (البعدي & عبد الملك محمد ملهي، 2017)، بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الجيل الجديد -صنعاء

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجيل الجديد - صنعاء في تحقيق رضا العاملين فيها، وتمثلت إشكالية الدراسة بالسؤال الآتي: ما دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مجموعة الجيل الجديد؟ وللإجابة على ذلك وضعت الفرضيات الآتية:

تنفذ إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية تسهم في رفع قدرات ومهارات الموظفين مما قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم، الإنصاف في تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، توفير بيئة العمل المناسبة المادية والمعنوية قد تسهم في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي في المجموعة، العدالة والشفافية المتبعة في عملية تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية قد تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي في المجموعة، تشجيع العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية ورفع معنوياتهم قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي في المجموعة، تفعيل إدارة الموارد البشرية للأنشطة الترفيهية ومشاركتهم في مختلف المناسبات مما قد يساهم في زيادة ثقة العاملين بإدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي في المجموعة، توجد علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين المنصب الإداري وتشجيع العاملين ورفع معنوياتهم من قبل إدارة الموارد البشرية في المجموعة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وتم استخدام العينة العشوائية حيث بلغ حجم العينة (121 مفردة). وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، من أبرزها: أن إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجيل الجديد تعمل على رفع كفاءات الموظفين وإحاثهم في دورات تدريبية تتناسب مع تخصصاتهم المهنية، وتوفر كذلك عدالة وشفافية تقييم الأداء، وأن إدارة الموارد البشرية تعمل على إنصاف العاملين في تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها،

كما تهتم بشكاوى الموظفين ومعالجتها، إلا أن بيئة العمل المادية ليست بمستوى التطلعات التي يحتاجها الموظفون، وأظهرت النتائج أن الإدارة تشجع العاملين وترفع معنوياتهم، وتفعيل الأنشطة الترفيهية وتشارك الموظفين في مختلف المناسبات. وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية ومدى تنمية قدرات ومهارات العاملين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفعيل الأنشطة الترفيهية والمشاركة في المناسبات الاجتماعية تعزى للعمر.

➤ دراسة (مباركي صبرين، 2014)، بعنوان: دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة دراسة حالة (المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة)

تناولت هذه الدراسة دور عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة، وهدفت إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة نحو أهمية عمليات إدارة الأداء ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات التي وزعت على عينة تقارب 100 موظف كما تم استخدام برنامج spss في التحليل الإحصائي للبيانات. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مقبول لإدارة الأداء البشري في المنظمة، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء البشري بأبعاده المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي الذي كان له مستوى منخفض بالمنظمة محل الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها المحافظة على المهارات الإدارية التي لها علاقة بإدارة الأداء البشري والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحسين الأجور بالدرجة الأولى.

➤ دراسة (العربي والجوهري، 2014)، بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية على جودة الرعاية الصحية ورضا المرضى.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على جودة خدمة الرعاية الصحية ورضا المرضى. الدراسة هي دراسة تجريبية على عينة من المستشفيات. يتم جمع البيانات والمعلومات من خلال المكتبات والمجلات المحلية والدولية المعترف بها. بمعنى آخر، يتم أخذ التحليل المفاهيمي في الاعتبار إلى حد كبير البحث السابق بين عامي 2002 و2012 مع استثناءات قليلة بسبب ضرورته. تم تطبيق المنهج الوصفي لتوضيح وتحليل الأدبيات السابقة. تظهر الدراسة أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية لها تأثير قوي على جودة الرعاية الصحية وتحسين أداء العاملين بالمستشفى.

➤ دراسة (مصطفى، 2013)، بعنوان: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء واتجاهات الموظفين: الدور الوسيط لتحفيز الخدمة العامة ودور التنظيم الشخصي.

وقد بحث في تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على مواقف الموظفين تجاه الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية الإقلاع عن التدخين في القطاع العام المصري. تلقي هذه الدراسة الضوء أيضاً على الآليات التي تؤثر من خلالها ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على رضا الموظفين من خلال دراسة التأثيرات الوسيطة لممارسات الموارد البشرية. باستخدام عينة من 671 متخصصاً في قطاعي الصحة والتعليم العالي المصري، كشفت الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء لها علاقات إيجابية كبيرة مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وعلاقات سلبية كبيرة مع نوايا الإقلاع عن التدخين. تشير الدراسة إلى أن تبني ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في القطاع العام لا يؤدي فقط إلى مواقف مرغوبة للموظفين، ولكنه يرتبط أيضاً بتحفيز الموظفين المعزز لخدمة الجمهور وتناسب أفضل بين الموظفين ومؤسساتهم.

➤ دراسة (نوفل، 2010)، بعنوان: استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية: تبادل المعلومات، الحرية والاستقلال، فرق العمل ذاتية الإدارة، القوة تنظيمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية الكويتية، الإبداع، الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق أهداف الدراسة، صممت الباحثة استبانة مكونة من (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (273) فرداً من مستوى الإدارة الوسطى في البنوك التجارية الكويتية. استخدمت الدراسة أساليب إحصائية مختلفة مثل المتوسط، الانحراف المعياري والانحدار البسيط. توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية: - هناك أثر إحصائي معنوي لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية (تبادل المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل ذاتية الإدارة، القوة التنظيمية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2.2.2. الدراسات الأجنبية

➤ دراسة (بادريق، 2022)، بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية. يتكون مجال الدراسة من مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في مدينة جدة. تم إعداد وتطوير استبيان للدراسة. لغرض هذه الدراسة تم توزيع (150) استبانة على موظفي مجموعة الشركات محل الدراسة. وبلغ عدد الاستبيانات المعادة (147) بنسبة (98%). بعد فحص الاستثمارات المسترجعة تبين وجود (6) استبيانات بها بيانات غير صحيحة وغير كاملة. وبذلك يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (141) وهو ما يمثل (94%) من إجمالي العدد الذي تم توزيعه. بعد اختبار وتحليل فرضيات الدراسة، أوضحت النتائج أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعيين والاختيار على رضا الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على رضا الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. من أبرز توصيات الدراسة أن تقوم الإدارة العليا في المؤسسات في المملكة العربية السعودية بتطبيق نظام حوافز أكثر إنصافاً يوفر للموظفين المزايا التي يحتاجون إليها بخلاف المزايا الأساسية، مثل الرعاية الصحية والأجور الإضافية والفوائد غير الأساسية الأخرى.

➤ دراسة (جوان سوريبس، 2021)، بعنوان: الإدارة المستدامة للموارد البشرية في سياقات الأزمات: تفاعل ممارسات العمل المسؤولة اجتماعياً من أجل رفاهية الموظفين.

تحلل هذه الدراسة أثر التفاعل بين ممارسات العمل المختلفة لإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً على ثلاثة متغيرات لرفاهية الموظف: الرضا الوظيفي والضغط الوظيفي والثقة في الإدارة. قبل تطبيق النماذج الإحصائية المختلفة،

يتم إجراء تحليل الارتباط لممارسات العمل. يتم استخدام نوعين من النماذج الإحصائية اعتماداً على نوع المتغير المراد شرحه. تم تطبيق اللوغاريتم الترتيبي على متغيرين "الثقة في الإدارة" و "مستوى ضغوط العمل"، وهما ليسا مستمرين. ونموذج الانحدار الخطي لمتغير "الرضا الوظيفي" المستمر. استناداً إلى تحليل بيانات من 1346 عاملاً من مسح جودة الحياة في العمل لعام 2010 في كاتالونيا، تُظهر النتائج فعالية مجموعة الممارسات التطبيقية المتعلقة بجوانب الجودة الشخصية للحياة، مثل التوازن بين العمل والحياة، وعدم التمييز. أو ظروف مكان العمل البيئية، كعامل حاسم لزيادة رفاهية الموظفين بشكل عام في أوقات الأزمات. ومع ذلك، فإن الممارسات التي تهدف إلى تحقيق مشاركة أكبر للموظفين، تكون أكثر فعالية عند تطبيقها بشكل فردي. يجب تسليط الضوء على أهمية الاستقرار الوظيفي لزيادة رفاهية الموظف في أوقات الأزمات.

➤ دراسة (فانتا واكويبا، 2020)، بعنوان: ممارسة إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة حالة للمدارس الثانوية في منطقة East Wollega الثانوية، غرب إثيوبيا.

كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقق من العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية ورضا المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية. الطرق: كان تصميم البحث لهذه الدراسة هو بحث الارتباط. تم استخدام كل من نهج البحث الكمي والنوعي. تم جمع البيانات من خلال الاستبيان والمقابلة. تم اختيار المستجيبين باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية وشارك ما مجموعه 155 مشاركاً. كما تم اختيار خمسة مدرّسين من مدارس عن قصد والمشاركة في الدراسة. تم تنظيم البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتبويبها وتفسيرها باستخدام النسب المئوية البسيطة والمتوسطات والانحراف المعياري وتحليل التباين وارتباط بيرسون. النتائج: النتائج الرئيسية للدراسة هي: أفاد غالبية المستجيبين سوء تخطيط موارد أعضاء هيئة التدريس ($M = 2.14$, $SD = 1.18$)، توفير التدريب والتطوير في مختلف القضايا كان غير كافٍ ($M = 2.24$, $SD = 1.32$)، تقييم الأداء لم تكن الممارسة قائمة على إجراءات واضحة وشفافة ($M = 2.05$, $SD = 1.15$)، كان عددًا كبيرًا من المعلمين يشعرون بالرضا الوظيفي المعتدل لبيئة العمل الحالية ($M = 3.24$, $SD = 1.35$). يشير تحليل الارتباط إلى تفاعل إيجابي كبير بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للمعلمين ($r = 0.55$, $p = 0.00$). المناقشة: لم يتم الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية وفهمها جيدًا من قبل القادة التربويين. يمكن لإدارة الموارد البشرية الفعالة تحسين استخدام القوى العاملة في المدارس ومن المحتمل أن تزيد من الرضا الوظيفي للمعلمين. تم أخذ أنشطة تقييم الأداء والإشراف على أنها نشاط الحاشية في المدارس قيد الدراسة، وقد يكون لذلك تأثير على الرضا الوظيفي للمعلمين وتحسين الذات وتحقيق الهدف المدرسي. وبالتالي، تحتاج إدارة المدرسة إلى تصميم نظام استراتيجي يدعو مديري المدارس في أنشطة إدارة الموارد البشرية.

➤ دراسة (عامر أبو حنتش 2019)، بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة لبنك تكساس.

حاول الباحث اقتراح علاقة إطار مفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخمسة مثل الإشراف والتدريب الوظيفي وممارسات الأجور والرضا الوظيفي ودوران العمل والتغيب وشرح العلاقات بين هذه المتغيرات وربطها. يعد تقييم الأداء أداة مهمة لتقييم الأداء الوظيفي لعامل معين. يعني أداء الوظيفة والإنتاجية أن أداء الموظف يرتبط بإنتاج وإنتاجية الشركة التي ترغب في الحصول عليها. يرتبط أداء الوظيفة بشكل كبير بالرضا الوظيفي وأداء العمل والتغيب عن العمل ودوران العمل.

يلعب الرضا الوظيفي دورًا مهمًا في معدل دوران الموظفين وتغيبهم عن العمل لأنه سيؤدي إلى استقالة الموظف وتقاعده مسبقًا من المنظمة عندما يكون مستوى الرضا الوظيفي منخفضًا. ترتبط نتائج ممارسة إدارة الموارد البشرية ارتباطًا إيجابيًا وكبيرًا بالرضا الوظيفي. الرضا الوظيفي يحتفظ بالموظفين الحاليين ويجذب الموظفين الأكفاء الذين يرتبطون بالإنتاجية العالية والأداء التنظيمي طويل الأجل. من ناحية أخرى، ترتبط ممارسة إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي ارتباطًا سلبيًا بالغياب ودوران العمل. ومع ذلك، فإن نتائج ممارسة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي هي مؤشرات قوية للتغيب عن العمل ودوران الموظفين.

➤ دراسة (مارين وآخرون، 2015)، بعنوان: التأثير الوسيط لممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية على إدارة الأداء.

هدفت الدراسة للتعرف على أداء الشركات وإدارة المعرفة ونتائج الأعمال، ومعرفة التأثير الوسيط لممارسات الموارد البشرية، توصلت الدراسة أن الأدلة التجريبية السابقة قد اقترحت أن تتفاعل إدارة المعرفة وممارسات الموارد البشرية من أجل تحسين أداء الشركة. بناءً على هذه الفكرة، كان الغرض من هذه الدراسة هو اقتراح واختبار نموذج تكاملي يفحص ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية كآلية تحفيزية تؤثر على فعالية إدارة المعرفة. تؤكد النتائج أن استراتيجيات إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة من خلال بعض ممارسات العمل عالية الأداء، التوظيف الانتقائي، والتدريب المكثف، والمشاركة النشطة، وتقييم الأداء الشامل، والتعويض على أساس الأداء. وبالتالي إبراز الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية في هذه العلاقة والحاجة إلى موازنة ممارسات الموارد البشرية مع الاستراتيجيات التنظيمية.

➤ دراسة (كوك، وآخرون، 2014)، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) والرضا الوظيفي ونوايا الالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في المنظمات الخاصة التركية. شارك 200 موظف في الدراسة. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والمزايا وتقييم الأداء) والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. يعتبر تعويض العامل الفرعي والمزايا من أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

➤ دراسة (بشير وآخرون، 2008)، بعنوان: تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء المتصور لمعلمي الجامعات في باكستان.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (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 أفراد العينة المكونين من (94) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، مقسمين إلى 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 أن ممارسات تقييم الأداء شكلت ارتباطاً ضعيفاً بمستويات الأداء. لذلك وجب الاهتمام أكثر استراتيجيات ادارة الموارد في سياسات تقييم اداء العاملين لما له من أثر كبير ووثيق على الأداء الفعلي لهم.

3.2.2. مميزات الدراسة الحالية

ولتوضيح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فقد تم عمل بعض المقارنات والتي قدمت على النحو التالي:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية ومفاهيم رضا الموظفين: تتوقع الدراسة الحالية أنها ستزيد الوعي حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين.
- البيئة: أجريت جميع الدراسات بشكل رئيسي في البلدان الأمريكية والأوروبية والآسيوية. في المقابل، أجريت الدراسة الحالية في دولة عربية، وخاصة في شركة الفهد السعودية التي تعتبر من أكبر الشركات الخدمية في القطاع الربحي في المملكة العربية السعودية.
- الصناعة: ركزت معظم الدراسات السابقة بشكل رئيسي على مجالات صناعة الخدمات بينما ركزت هذه الدراسة على شركة الفهد.
- الغرض: أجريت معظم الأعمال البحثية السابقة لقياس تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. بينما ركزت هذه الدراسة على رضا الموظفين.
- فضلاً عن ان هذه الدراسة تمثل انطلاقة جديدة في القطاع التجاري في المملكة العربية السعودية ومنظماتها خاصة تجاه مورد أساسي من مواردها المتمثل بالمورد البشري. حيث شكلت مدخلاً لتبني حلول وآليات ترشد المنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية وتساعد في التعرف على أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وآثارها الايجابية على أداء العاملين وبالتالي على المنظمات ككل.

3. منهجية البحث

1.3. منهج الدراسة

تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة، وكما يلي:

1. الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في دور إدارة الموارد البشرية، والمتغير التابع أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة.
2. الاعتماد على المنهج التحليلي بغرض تحليل وتقييم دور إدارة الموارد البشرية لإلقاء الضوء على دورها في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة.

2.3. مصادر البيانات

1.2.3. البيانات الأولية

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي.

تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

2.2.3. البيانات الثانوية

تم جمع البيانات الثانوية من الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

3.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض في شركة الفهد، اعتمادًا على من كان متاحًا وقت توزيع الاستبيانات ومن كان على استعداد لمثله.

اختار الباحث عينة دراسة طبقية عشوائية يمكن استخدامها لتمثيل مجتمع الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (90) من أصل (100) موظف في شركة الفهد.

بعد توزيع (90) استبانة بالتساوي على الموظفين العاملين في شركة الفهد كما هو مبين في الجدول التالي. تم استرجاع ما مجموعه (83) من (90) استبانة مجابة، منها (12) استبانة غير صالحة، لذلك كان ما عدده (71) من الاستبيانات مجابة وصالحة للدراسة.

4.3. عينة الدراسة

النسبة	العدد	
100	90	عدد الاستبيانات الموزعة
83	83	عدد الاستبيانات التي تم جمعها
13.33	12	عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل
78.88	71	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل

جدول 1 - توزيع الاستبيان

5.3. المعالجة الإحصائية

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات التي تم تلقيها إحصائياً للعثور على النتائج والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات الصحيحة. تم عمل اختبارات الاستبيان باستخدام برنامج العلوم الإحصائية والاجتماعية "SPSS" أخيراً، الطرق الإحصائية المناسبة المستخدمة هي كما يلي:

- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha
- معامل تحليل ميل خط الانحدار Regression لبيان مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

6.1. أداة الدراسة

كانت الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة. احتوى الاستبيان على واحد واربعون سؤالاً مغلّقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى المتعلقة بالنوع والجنس والخبرة والمؤهل الدراسي... الخ

تم قياس كل منها على مقياس ليكرت "الخماسي"، أي من خمس درجات تتراوح من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة" للإشارة إلى المعدل الذي يشعر به أفراد العينة. أعطيت القيمة (1) تصنيفاً نوعياً "لا أوافق بشدة" وأعطيت القيمة (5) تصنيفاً نوعياً "أوافق بشدة" بحيث يمثل متوسط الإجابات لكل عبارة درجة رضا أعضاء العينة عن سؤال.

7.3. اختبارات صدق أداة الدراسة وثباتها

وفقاً لـ (2013 Sekaran)، تتعلق الصلاحية بما إذا كنا نقيس المفهوم الصحيح، بينما تتعلق الموثوقية بالاستقرار والاتساق في القياس.

1.7.3. الصلاحية:

تم استخدام طريقتين لاختبار الاستبيان من أجل الوضوح وتقديم استبيان دراسة متماسك على درجة عالية من الدقة.

أولاً، تم استخدام مصادر متعددة للبيانات مثل (المجلات، والأبحاث، والأطروحات، وشبكة الإنترنت العالمية، والمقالات) لتعيين وصقل النموذج والمقاييس.

ثانياً، تم إجراء مراجعة شاملة تغطي جميع هياكل الدراسة بشكل شامل من قبل المحكمين الأكاديميين من جامعة لينكولن والممارسين المتخصصين في إدارة الأعمال. تمت إضافة بعض العناصر بينما تم إسقاط البعض الآخر بناءً على توصياتهم القيمة. كما تم إعادة صياغة البنود الأخرى لتصبح أكثر دقة لتحسين وتعديل أداة الدراسة.

2.7.3. الموثوقية

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات. يشير هذا الاختبار إلى المدى الذي يكون فيه بدون تحيز أو خطأ وبالتالي يضمن قياساً متسقاً عبر العناصر المختلفة في الأداة. بعبارة أخرى، يمكن وصفها ببساطة بأنها الدقة في القياس التي تتضمن الاستقرار والاتساق.

يقصد بثبات الاستبيان (أداة الدراسة) وهي أن يعطي نفس النتائج تقريباً في حال تكرار تقديمه ضمن نفس الشروط في فترات زمنية مختلفة، يعبر عن الثبات إحصائياً من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا والذي تتراوح قيمته عموماً بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما زادت قيمة المعامل و اقتربت من الواحد دل ذلك على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع والعكس صحيح، وعلى العموم تشير أغلب الدراسات إلى اعتبار الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات في حال تجاوز المعدل قيمة 0.6، استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
0.98	5

جدول 2 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	المتغير	معامل كرونباخ ألفا
7	إدارة الموارد البشرية	0.908
8		0.950
8		0.942
8		0.937
10	رضا الموظفين	0.956
41	الإجمالي	0.98

جدول 3 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت 0.98 وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتنفوق جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.6).

4. تحليل نتائج الدراسة

1.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1.1.4. اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لتحديد ما إذا كانت بيانات العينة قد تم سحبها من مجموعة سكانية (مجتمع الدراسة) موزعة بشكل طبيعي أم لا، حيث أجرى الباحث اختبارات الانحراف والتفرطح، حيث أن الانحراف هو مقياس التماثل، أو بشكل أدق عدم وجود تناظر.

هو مقياس يقيس درجة علو أو انخفاض أي منحنى توزيع تكراري بالنسبة للمنحنى الطبيعي للبيانات، وهو منحنى متماثل حول الرأس يمر بالمتوسط، فإذا كان للتوزيع قمة مرتفعة) أكبر من التوزيع الاعتدالي (يقال أنه مدبب وإذا كان التوزيع ذو قمة مسطحة يقال أنه مفلطح، وإذا كانت قمة التوزيع متوسطة) ليست مدببة وليست مفلطحة (يسمى متوسط التفرطح وصفة التفرطح ليس لها عالقة بالمتوسط الحسابي للتوزيع فقد يكون هناك أكثر من توزيع لهم نفس المتوسط الحسابي ولكن يختلف شكل المنحنى من مدبب أو مسطح.

تكون البيانات المجمعة متماثلة إذا كانت تبدو متشابهة إلى يسار ويمين نقطة الوسط. علاوة على ذلك، يعد التفرطح مقياساً لما إذا كانت البيانات ثقيلة الذيل أو خفيفة الذيل بالنسبة للتوزيع الطبيعي (ويست وآخرون، 1995).

وفقاً لـ (سيكاران، 2013)، إذا كانت قيمة الانحراف أقل من 1 وقيمة التفرطح أقل من 7، فهذا يشير إلى أن عينة هذه الدراسة تمثل مجتمع الدراسة، وعليه يمكن تعميم النتائج على المجتمع السعودي.

Variables	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
التخطيط والتوظيف	71	1.29	5	3.2694	0.97238	0.145	0.171	-.845-	0.341
البرامج التدريبية	71	1.25	5	3.7178	0.99441	-.607-	0.171	-.397-	0.341
التعويضات	71	1	5	3.0322	1.01108	0.124	0.171	-.570-	0.341
تقييم الأداء	71	1.13	5	3.1324	0.98304	0.312	0.171	-.742-	0.341
رضا الموظفين	71	1.27	5	3.0441	1.01561	0.388	0.171	-.856-	0.341
Valid N (listwise)	71								

جدول 4 - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يستخدم اختبار الانحراف والتفرطح لاختبار الحالة الطبيعية للبيانات، حيث يوضح الجدول السابق أن نتائج الانحراف تتراوح بين (-0.607 إلى -0.388) بينما تراوحت نتائج التفرطح بين (-0.856 إلى -0.397)، كما هو موضح في الجدول بالأعلى.

2.1.4. المتغير المستقل

1.2.1.4. البعد الأول: التخطيط والتوظيف

استخلص الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة بناء على أجوبة المستجيبين عن الفقرات أدناه كما هو مبين بالجدول.

الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
متوسط	3.55	1.163	1. تجذب الشركة الموظفين ذوي الكفاءة عالية.
متوسط	3.42	1.208	2. تحافظ الشركة بالموظفين ذوي الكفاءة العالية.
متوسط	3.42	1.299	3. يتم تحديث موقع الشركة باستمرار بأخر الوظائف الشاغرة.
متوسط	2.98	1.222	4. عملية التوظيف والتعيين في الشركة تتم بصورة عادلة.
متوسط	3.1	1.215	5. تتسم عملية التخطيط والتوظيف بالشفافية.
متوسط	3.03	1.225	6. تقوم الشركة بمشاركة الموظفين في عملية التخطيط.
متوسط	3.38	1.2	7. تتنبأ الشركة بالاحتياجات المختلفة من الموارد البشرية.
متوسط	3.2694	0.97238	الإجمالي

جدول 5 - الإحصاء الوصفي للبعد الأول (التخطيط والتوظيف)

يوضح الجدول أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لبعد التخطيط والتوظيف تراوح بين (2.98–3.55) درجة، مقارنة بالمتوسط الحسابي العام وقدره (3.2694) درجة. ويلاحظ أن الفقرة الأولى "تجذب الشركة الموظفين ذوي الكفاءة عالية" هي أعلى متوسط حسابي وقدره (3.55) درجة وانحراف معياري قدره (1.163) درجة، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة الرابعة "عملية التوظيف والتعيين في الشركة تتم بصورة عادلة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.98) درجة وانحراف معياري قدره (1.222) درجة.

تظهر هذه النتائج أن شركة الفهدا تجذب وتحافظ على الموظفين ذوي المهارات والقدرات العالية، لكن عملية التوظيف للموظفين الجدد غير واضحة ومبهمه للموظفين.

2.2.1.4. البعد الثاني: البرامج التدريبية

استخلص الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة بناء على أجوبة المستجيبين عن الفقرات أدناه كما هو مبين بالجدول.

الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
عالية	3.82	1.069	8. تهتم الشركة بجودة التدريب.
عالية	3.74	1.231	9. توفر الشركة التوجيه للموظفين الجدد.
عالية	3.84	1.141	10. تتبنى الشركة التدريب المستمر لتحسين الأداء.
عالية	3.77	1.027	11. تبادر الشركة بتقديم برامج التدريب.
عالية	3.67	1.143	12. تستخدم الشركة التكنولوجيا المتقدمة في برامج التدريب.
عالية	3.69	1.165	13. لدى الشركة برامج تدريب مشتركة بين الأقسام.
عالية	3.67	1.190	14. تستخدم الشركة مناهج جديدة لبرامج التدريب.
متوسط	3.53	1.250	15. تشجع الشركة ندوات العمل الجماعي.
عالية	3.7178	.99441	المتوسط

جدول 6 - الإحصاء الوصفي للبعد الثاني (البرامج التدريبية)

يوضح الجدول أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لبعد البرامج التدريبية تراوح بين (3.53 - 3.84) درجة، مقارنة بالمتوسط الحسابي العام وقدره (3.7178) درجة، يعكس المتوسط الكبير أيضاً وجود مواقف إيجابية تجاه جميع الأسئلة. ويلاحظ أن الفقرة العاشرة "تتبنى الشركة التدريب المستمر لتحسين الأداء" هي أعلى متوسط حسابي وقدره (3.84) درجة وانحراف معياري قدره (1.141) درجة، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة الخامسة عشر "تشجع الشركة ندوات العمل الجماعي"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.53) درجة وانحراف معياري قدره (1.250) درجة.

تشير هذه النتائج إلى أن برامج التدريب المستمر التي تقدمها الشركة لموظفيها تعد متغيراً مهماً، وأن شركة الفهد بحاجة إلى تشجيع ندوات العمل الجماعي بين الموظفين لمشاركة ما تعلموه في أي تدريب تقديمي قامت به الشركة.

3.2.1.4. البعد الثالث: التعويضات

استخلص الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة بناء على أجوبة المستجيبين عن الفقرات أدناه كما هو مبين بالجدول.

الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
متوسط	3.08	1.190	16. تهتم الشركة باحتياجات الموظفين.
متوسط	2.88	1.068	17. توفر الشركة للموظفين نوع المزايا التي يحتاجون إليها.
متوسط	3.11	1.151	18. تقدم الشركة مزايا تقارن بشكل إيجابي في نفس هذا القطاع.
متوسط	2.94	1.254	19. تستخدم الشركة بدائل تعويضات غير نقدية.
متوسط	3.13	1.251	20. تستخدم الشركة برامج المكافآت على أساس الأداء.
متوسط	2.98	1.203	21. تستخدم الشركة نظام الحوافز العادلة.
متوسط	3.03	1.194	22. يتم مراجعة نظام تعويضات الشركة بشكل دوري.
متوسط	3.11	1.269	23. نظام تعويض الشركة هو أحد أسباب احتفاظي بعلمي في الشركة.
متوسط	3.0322	1.01108	المتوسط

جدول 7 - الإحصاء الوصفي للبعد الثالث (التعويضات)

يوضح الجدول أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لبعد التعويضات تراوح بين (2.88 - 3.11) درجة، مقارنة بالمتوسط الحسابي العام وقدره (3.0322) درجة، يشير الجدول أعلاه إلى وجود مواقف إيجابية تجاه الأسئلة أعلاه لأن متوسطها الحسابي أعلى من متوسط المقياس (3) باستثناء السؤال (17، 19، 21)، والتي لها مواقف سلبية لأن متوسطها الحسابي أقل من متوسط المقياس (3)، يعكس المتوسط الكبير أيضاً وجود مواقف إيجابية تجاه جميع الأسئلة. ويلاحظ أن الفقرة العشرين "تستخدم الشركة بدائل تعويضات غير نقدية" هي أعلى متوسط حسابي وقدره (3.13) درجة وانحراف معياري قدره (1.251) درجة، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة الأخيرة "نظام تعويض الشركة هو أحد أسباب احتفاظي بعلمي في الشركة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.88) درجة وانحراف معياري قدره (1.068) درجة.

تشير النتائج السابقة، أن موظفي شركة الفهاد راضون عن طريق التعويض التي تتخذها الشركة والتي يتخذون من خلالها أدائهم أساساً للتعويض، لكنهم بحاجة إلى أخذ آراء الموظفين في نوع المزايا التي يحتاجون إليها.

4.2.1.4. البعد الرابع: تقييم الأداء

استخلص الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة بناء على أجوبة المستجيبين عن الفقرات أدناه كما هو مبين بالجدول.

الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
متوسط	3.21	1.230	24. تتعامل الشركة مع شكاوى الموظفين باحترافية.
متوسط	3.27	1.110	25. الشركة لديها نظام تقييم احترافي.
متوسط	3.41	1.144	26. تعتبر الشركة الموظفين هم المسؤولين عن عملهم.
متوسط	3.17	1.131	27. تقدم الشركة تغذية راجعة للموظفين.
متوسط	2.94	1.149	28. الشركة على علم بأراء موظفيها.
متوسط	2.96	1.257	29. نظام تقييم الشركة عادل وصادق.
متوسط	3.12	1.242	30. الشركة تدعم تنمية الموظفين.
متوسط	2.97	1.176	31. الشركة لديها توقعات واقعية حول مخرجات الموظفين.
متوسط	3.1324	.98304	المتوسط

جدول 8 - الإحصاء الوصفي للبعد الرابع (تقييم الأداء)

يوضح الجدول أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لبعدها تقييم الأداء تراوح بين (2.94 - 3.41) درجة، مقارنة بالمتوسط الحسابي العام وقدره (3.1324) درجة، يشير الجدول أعلاه إلى وجود مواقف إيجابية تجاه الأسئلة أعلاه لأن متوسطها الحسابي أعلى من متوسط المقياس (3) باستثناء السؤال (28، 29، 31)، والتي لها مواقف سلبية لأن متوسطها الحسابي أقل من متوسط المقياس (3)، يعكس المتوسط الكبير أيضاً وجود مواقف إيجابية تجاه جميع الأسئلة. ويلاحظ أن الفقرة السادسة والعشرون "تعتبر الشركة الموظفين هم المسؤولين عن عملهم" هي أعلى متوسط حسابي وقدره (3.41) درجة وانحراف معياري قدره (1.144) درجة، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم ثمانية وعشرون " نظام تقييم الشركة عادل وصادق"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.94) درجة وانحراف معياري قدره (1.149) درجة.

تشير النتائج السابقة، أن شركة الفهدا تتحمل مسؤولية عمل موظفيها، وفي نفس الوقت تحتاج مزيداً من الوعي حول آراء الموظفين.

5.2.1.4. البعد الخامس: رضا الموظفين

استخلص الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة بناء على أجوبة المستجيبين عن الفقرات أدناه كما هو مبين بالجدول.

الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
متوسط	3.05	1.266	32. يشعر الموظفون أن هناك فرصاً حقيقية للتطوير الوظيفي.
متوسط	3.18	1.179	33. الموظفون ملتزمون بوظائفهم.
متوسط	2.98	1.219	34. يشعر الموظفون أن الشركة تهتم بهم.
متوسط	2.89	1.269	35. يتقدم الموظفون بشكل عادل في الشركة بناءً على مزايا عملهم.
متوسط	3.06	1.206	36. يوصى الموظفون بالشركة كمكان للعمل.
متوسط	3.22	1.107	37. يستخدم الموظفون جميع مهاراتهم وقدراتهم في العمل.
متوسط	3.00	1.244	38. يشعر الموظفون أن لديهم الأمن الوظيفي.
متوسط	2.96	1.334	39. رواتب الموظفين توزع بشكل عادل مقارنة بخبراتهم ومستواهم التعليمي.
متوسط	3.04	1.202	40. يشعر الموظفون بأن الأشياء التي يقومون بها في العمل مهمة.
متوسط	2.92	1.161	41. يتم تمكين الموظفين من قبل الشركة.
متوسط	3.17	1.191	المتوسط

جدول 9 - الإحصاء الوصفي للبعد الخامس (رضا الموظفين)

يوضح الجدول أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لبعدها رضا الموظفين تراوح بين (2.89 - 3.22) درجة، مقارنة بالمتوسط الحسابي العام وقدره (3.17) درجة، يشير الجدول أعلاه إلى وجود مواقف إيجابية تجاه الأسئلة أعلاه لأن متوسطها الحسابي أعلى من متوسط المقياس (3) باستثناء السؤال (34، 35، 39، 42)، والتي لها مواقف سلبية لأن متوسطها الحسابي أقل من متوسط المقياس (3)، يعكس المتوسط الكبير أيضاً وجود مواقف إيجابية تجاه جميع الأسئلة. ويلاحظ أن الفقرة السابعة والثلاثون "يستخدم الموظفون جميع مهاراتهم وقدراتهم في العمل" هي أعلى متوسط حسابي وقدره (3.22) درجة وانحراف معياري قدره (1.107) درجة، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم الرابعة والثلاثون "يشعر الموظفون أن الشركة تهتم بهم"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.98) درجة وانحراف معياري قدره (1.219) درجة.

تشير النتائج السابقة، أن العاملين في شركة الفهد يستخدمون كفاءاتهم في عملهم، وأن شركة الفهد بحاجة إلى أن تكون أكثر شفافية فيما يتعلق بنظام الترقيّة الخاص بموظفيها.

2.4. اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار للتأكد من مدى كفاية البيانات لتحليل انحدار الفرضيات، وتم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد.

أكدت النتائج عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل التضخم المتغير (VIF) واختبار التسامح لكل متغير لضمان استقلالية الأخطاء، مع الأخذ بعين الاعتبار أن معامل التضخم لا يتجاوز القيمة المسموح بها (10) وأن قيمة التسامح أكبر من (0.05)، ويبين الجدول التالي نتائج هذه الاختبارات.

المتغير	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
التخطيط والتوظيف	.368	2.716
البرامج التدريبية	.410	2.438
التعويضات	.241	4.156
تقييم الأداء	.292	3.423

جدول 10 - معامل الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من مدى كفاية البيانات لتحليل انحدار الفرضيات

يوضح الجدول بالأعلى، أن قيم VIF لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة أقل من 10، مع تفاوت درجة التسامح لتكون ما بين (0.241-0.41). تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود مشكلة في العلاقة الخطية المتداخلة لنموذج اختبار الانحدار (الغوجاراتية & بورتر، 2003). لذلك يمكن للباحث إجراء فرضيات الدراسة.

1.2.4. الفرضية الرئيسية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للتأكد من صحة الفرضية من عدمها سنقوم بإجراء اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية المذكورة أعلاه للتأكد من وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في شركة الفهاد.

النتيجة	Sig.	F Calculated	R ²	R
مرفوضة	0.000	156.007	0.76	0.872

جدول 11 - نتائج تحليل الفرضية الرئيسية باستخدام اختبار الانحدار البسيط

يشير الجدول بالأعلى إلى أن قيمة F المحسوبة = 156.007 وأن قيمة Sig هي (0.000) وهي أقل من ($\alpha \geq 0.05$). لذلك وفقاً لذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة مما يعني صحة الانحدار البسيط، ومنه نستنتج أن هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين داخل شركة الفهاد.

كما يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط كان ($R = 0.72$) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($2R$) هي (0.76) والتي تشير إلى أن (76%) من التباين في رضا الموظفين يقابله ممارسات إدارة الموارد البشرية بينما النسبة الباقية (24%) ترجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

1.1.2.4. الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

النتيجة	Sig.	T Calculated	R ²	R
مرفوضة	0.000	14.065	0.497	0.705

جدول 12 - نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار الانحدار البسيط

يشير الجدول بالأعلى إلى أن القيمة المحسوبة $T = 14.065$ وقيمة Sig هي (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$). وفقاً لذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة مما يعني أن هناك تأثير من بعد التخطيط والتوظيف على رضا الموظفين.

كما يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط كان ($R = 0.705$) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($2R$) هي (0.497) والتي تشير إلى أن (49.7%) من التباين يقابله رضا الموظفين من خلال ممارسات التخطيط والتوظيف بينما تُعزى النسبة المتبقية (50.3%) إلى متغيرات أخرى لم يتم تقديمها في نموذج الانحدار البسيط

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.1.2.4. الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

النتيجة	Sig.	T Calculated	R ²	R
مرفوضة	000	9.920	0.330	.574

جدول 13 - نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية باستخدام اختبار الانحدار البسيط

يشير الجدول بالأعلى، إلى أن القيمة المحسوبة $T = 9.920$ وقيمة Sig هي (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على الدور يتم رفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة مما يعني أن هناك تأثير لبعدها برامج التدريب على رضا الموظفين. كما أشار الجدول إلى أن معامل الارتباط كان ($R = 0.574$) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($2R$) هي (0.330) والتي تشير إلى أن (33%) من التباين في يقابله رضا الموظفين من خلال ممارسة برامج التدريب بينما تُعزى النسبة الباقية (67%) إلى متغيرات أخرى لم يتم تقديمها في نموذج الانحدار البسيط.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3.1.2.4. الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

R	R ²	T Calculated	Sig.	النتيجة
0.781	0.611	17.711	0.000	مرفوضة

جدول 14 - نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام اختبار الانحدار البسيط

يشير الجدول بالأعلى، إلى أن القيمة المحسوبة $T = 17.711$ وقيمة Sig هي (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، لذلك وفقاً للدور يتم رفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة مما يعني وجود تأثير بعد التعويض على رضا الموظفين.

كما أشار الجدول إلى أن معامل الارتباط كان ($R = 0.781$) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($2R$) هي (0.611) والتي تشير إلى أن (61.1%) من التباين يقابله رضا الموظفين من خلال ممارسة التعويضات بينما تُعزى النسبة المتبقية (48.9%) إلى متغيرات أخرى لم يتم تقديمها في نموذج الانحدار البسيط.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4.1.2.4. الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

R	R ²	T Calculated	Sig.	النتيجة
0.840	0.716	22.435	0.000	مرفوضة

جدول 15 - نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام اختبار الانحدار البسيط

يشير الجدول بالأعلى، إلى أن القيمة المحسوبة $T = 22.435$ وقيمة Sig هي (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على الدور يتم رفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة مما يعني أن هناك تأثير لبعده تقييم الأداء على رضا الموظفين.

كما أشار الجدول إلى أن معامل الارتباط كان ($R = 0.840$) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($2R$) هي (0.716) والتي تشير إلى أن (71.6%) من التباين يقابله رضا الموظفين من خلال تقييم الأداء بينما تُعزى النسبة الباقية (28.4%) إلى متغيرات أخرى لم يتم تقديمها في نموذج الانحدار البسيط.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. النتائج والتوصيات

1.5. النتائج

1. تراوح متوسط جميع الأبعاد الفرعية من عالي إلى متوسط بمقدار من 3.71 إلى 3.03 درجة، وكان أعلى متوسط لبرامج التدريب، بينما كان أدنى متوسط للمكافآت. وهذا يدل على موافقة المستجيبين على أهمية ممارسات الموارد البشرية ولديهم وجهات نظر إيجابية تجاهها تؤثر على رضاهم، تتفق النتيجة أعلاه مع نتائج (بيتريسكو وسيمونز، 2008).
2. كان متوسط بعد التخطيط والتوظيف (3.26) درجة، وتأثير التخطيط والتوظيف على رضا الموظفين في شركة الفهد متوسط. تتفق هذه النتيجة مع الدراسة (مصطفى، 2013). تشير هذه النتيجة إلى أن شركة الفهد لديها ما يكفي من الخبرة والمعرفة في أساليب التوظيف، لأنها تتنبأ باحتياجاتها من الموارد البشرية وتشارك الموظفين في عملية التخطيط، كما أنها تبقي موظفيها على اطلاع عندما يتعلق الأمر بالتخطيط والتوظيف. تجذب الشركة وتعيد تدريب الموظفين ذوي الجودة العالية من خلال مصادر خارجية مثل الإعلانات ووكالات التوظيف والإنترنت. يعد التوظيف العادل في الشركة جزءاً مهماً من رضا الموظفين.
3. بلغ متوسط بعد برامج التدريب (3.71) درجة، وعليه فإن تأثير البرامج التدريبية على رضا الموظفين في شركة الفهد مرتفع. تتفق هذه النتيجة مع الدراسة (كوك وآخرون، 2014). تشير هذه النتيجة إلى أن شركة الفهد تخطط مسبقاً لجودة البرامج التدريبية التي تقدمها لموظفيها في جميع أقسامها باستخدام التقنيات المتقدمة التي تؤدي إلى تعزيز أداء الموظفين ورضاهم. كما أنهم يدعمون الموظفين المعينين الجدد من خلال تنفيذ برامج التوجيه وتشجيع ندوات العمل الجماعي بين الموظفين لمشاركة ما تعلموه في أي تدريب على العطاء.
4. بلغ متوسط بعد التعويضات (3.03) درجة، وعليه كان أثر التعويض على رضا الموظفين في شركة الفهد متوسط. تتفق هذه النتيجة مع الدراسة (كون، 2015). تشير هذه النتيجة إلى أن شركات الفهد مهتمة باحتياجات موظفيها وأنها تستخدم نظام حوافز تتم مراجعته دورياً بشكل عادل والذي يوفر لهم نوع المزايا التي يحتاجون إليها بناءً على أدائهم. يعتبر الموظفون أن هذه المزايا تقارن بشكل إيجابي في هذا القطاع، كما أنهم يقدمون بدائل تعويض غير نقدي مثل شهادات التقدير والامتنان، وكل ما سبق هو أحد الأسباب الرئيسية لحرص الموظفين الاحتفاظ بالوظيفة داخل الشركة.

5. بلغ متوسط بعد تقييم الأداء (3.13) درجة، وكان تأثير تقييم الأداء على رضا الموظفين في شركة الفهد متوسط. تتفق هذه النتيجة مع الدراسة (هايك و آخرون، 2013). تشير هذه النتيجة إلى أن شركة الفهد لديها نظام تقييم أداء احترافي عادل ونزيه ومصمم لدعم تطوير الموظفين ومساءلة الموظف عن التوقعات الواقعية فيما يتعلق بمخرجات الموظفين، مع دعم آراء الموظفين، وهذا يحافظ عليهم رضاهم عن طريق تقديم ملاحظات تمكينيه والتعامل مع شكاواهم.

2.5. التوصيات

حققت الدراسة في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة. وكشفت الدراسة عن وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في شركة الفهد سواء بشكل جماعي أو منفصل. تشير النتائج أن لممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في رضا الموظفين في المؤسسة بغض النظر عن أنشطتهم.

وأخيراً، يمكن أن تؤدي هذه العوامل والتوصيات التالية إلى تعزيز رضا الموظفين في شركة الفهد من خلال:

1. زيادة الفرص الواقعية للتطوير الوظيفي.
2. ضرورة الاهتمام بتصميم العمل التخصصي في الشركات ومتطلباته لكي ينسجم مع مؤشرات الحاجة الفعلية لتلك الشركات ويلبي متطلبات المنافسة العالمية بهذا المجال.
3. زيادة التزام الموظفين لوظائفهم.
4. زيادة الاهتمام بالموظفين.
5. زيادة التقدم العادل للموظف في الشركة على أساس مزايا عمله.
6. جعل الموظفين يستخدمون جميع مهاراتهم وقدراتهم في العمل.
7. مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية وتوظيفها لتطوير العاملين لإنجاز أعمالهم بشكل أفضل.
8. ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في الشركات التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على أساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها.
9. زيادة الأمن الوظيفي للموظفين.
10. الحيلة في توزيع رواتب الموظفين مقارنة بخبراتهم ومستواهم التعليمي.
11. زيادة أهمية المدخلات الوظيفية للموظف.
12. زيادة تمكين الموظف.
13. تطبيق بيئة عمل احترافية.
14. توصي الدراسة الحالية بأن تعمل الإدارة العليا في شركة الفهد إلى تحسين جودة أبعاد إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين نجاح الشركة.
15. أظهرت الدراسة أن شركة الفهد بحاجة إلى أن تكون أكثر شفافية في عملية التوظيف للموظفين الحاليين والمحتملين.

16. أكدت الدراسة ان العمل على جودة التدريب الذي تقدمه شركة الفهد لموظفيها وإشراك المتدرب في عملية بناء هذا البرنامج من أجل تنفيذ البرامج تزيد من مهارات التفكير والتحليل لديهم.
17. توصي الدراسة الحالية الإدارة العليا في شركة الفهد بتنفيذ نظام حوافز أكثر عدلاً يوفر للموظفين المزايا التي يحتاجون إليها بخلاف المزايا الأساسية، مثل الرعاية الصحية والأجور الإضافية وغيرها من المزايا غير النقدية.
18. توصي الدراسة شركة الفهد بأن تكون أكثر وعياً بأراء موظفيها من خلال اتباع سياسة "الباب المفتوح" لموظفيها من المستويات الأدنى، وتقديم ملاحظات مستمرة وبالتالي تنفيذ نظام تقييم أكثر عدلاً وصدقاً يتطلب توقعات واقعية من إخراج الموظفين.
19. أوضحت الدراسة أنه يتعين على كبار المديرين في شركة الفهد تطبيق نظام ترقية يتسم بالشفافية والمعقولية، يتم فيه توزيع و صرف الرواتب بشكل عادل وبما يتناسب مع مستوى خبرة الموظفين وتعليمهم.
20. حاجة المديرين إلى تمكين موظفيهم من خلال منح الموظفين الفرصة لتجربة مهاراتهم المكتسبة في الوظائف المعطاة، ومساعدتهم على تحديد أهداف واقعية لأداء عملهم كنتيجة لتدريبهم.
21. الاستنتاجات من هذه الدراسة محدودة حيث قد تكون هناك أسئلة بخصوص عوامل إدارة الموارد البشرية للموظفين. في حين أن هذه الدراسة أخذت فقط وجهة نظر الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض، فمن المستحسن أخذ وجهة نظر الإدارة العليا في الاعتبار في الدراسات المستقبلية التي ستستفيد من استخدام عينة أكبر.

6. المراجع

1.6. المراجع العربية

- ابو دوله، (2007). أبعاد أنظمة تقييم الأداء في المؤسسات الأردنية الخاصة والعامه، المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية 18 (1)، 75-84.
- السالم، محمد (2010). النهج الاستراتيجي المتكامل لإدارة الموارد البشرية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) مكتبة الجامعة، الشارقة الإمارات العربية المتحدة.
- النوفل (2010). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن).
- القحطاني (2010). تقييم نظام تقييم الأداء في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره على قرارات الموارد البشرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة دورهام. دورهام، المملكة المتحدة.
- الطراونة، إبراهيم، الكيلاني، محمد (2010). النوايا في قطاع الفنادق الأردني. إدارة الموارد البشرية ودوران البحوث والممارسات في إدارة الموارد البشرية، 18 (1)، 46-59.

- ابراهيم، عبد الحق علي (2015). دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كتغير معدل / دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم. أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ابونا، احمد ملاح السوسو (2017). أثر تقييم الأداء في رفع كفاءة العاملين / دراسة الحالة لجامعة كردفان الفترة من 2016-2014. رسالة ماجستير، جامعة كردفان.
- البدارين، رقيًا والجداية، محمد والعمري، زياد (2014). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال. بحث منشور في مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع.
- البطاينة، محمد تركي (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد، دراسات: العلوم 17-1:1(43).
- بن علي، عائشة ونوري، منير (2015). دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة. بحث منشور في مجلة المالية والأسواق، (1)، 2، 326-304 .
- بوبكر، صالح ابراهيم مثير (2016). معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.
- الطراونة (2005). فعالية التدريب والتطوير: الممارسات والأدوار والتأثيرات على الأداء في المؤسسات المصرفية الأردنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة هدرسفيلد، ويست يوركشاير، إنجلترا.
- الحربي، عمر بن راضي صالح (2017). فاعلية برامج التدريب على رأس 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.
- خضر، حرز الله محمد (2015). دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير « جامعة السودان.
- رجم، خالد (2017). تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات الموارد البشرية - دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العامة في قطاع النفط بالجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- السعدي، محمد (2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. مجلة العلوم الاجتماعية 28(7) 22-8.

2.6. المراجع الأجنبية

- Alam, S.S., Ahsan, N., & Abdullah, Z, (2015), The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia, International Journal of Business and Management, 4(6), 65-72.
- Armstrong, M, (2009), Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, London, United Kingdom: Kogan Page.
- Batti R, (2014), Human Resource Management Challenges Facing Local NGOs, Humanities and Social Sciences, 2(4), 87-95.
- Bhagul, D, (2014), GLIMPSES OF HRD PRACTICES IN PHARMACEUTICALS COMPANIES IN PUNE, Solapur, India: Laxmi Book Publication.
- Casio, W, F, (2013), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, New York, USA: McGraw-Hill Irwin.
- Chuang, C., Jackson, S., & Jiang, Y, (2013), Can knowledge-intensive teamwork be managed Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge, Journal of Management, 42(2), 524-554.
- Darwish, T, (2013), 10 Strategic HRM and Performance: Theory and Practice, Newcastle, United Kingdom: Cambridge Scholars Publishing.
- Elarabi, H., & Johari, F, (2014), the Impact of Human Resources Management on the HealthCare Quality, Asian Journal of Management Sciences and Education, 3(1)
- Farndale, E., & Kelliher, C, (2013), Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience, Human Resource Management, 52(6), 879–897.
- George, J, M., & Jones, G, R, (2008), Understanding and Managing Organizational behavior, New Jersey, USA: Pearson/Prentice Hall.
- Green, C., & Heywood, J, (2008), do performance pay increase job satisfaction? Economica from London School of Economics and Political Science, 75(300), 710–728.

- Heilbroner, L, R, (2011), *The Worldly Philosophers: The Lives, Times And Ideas Of The Great Economic Thinkers*, New York, USA: Touchstone,
- Jackson, S.E., Schuler, R.S, & Jiang, K., (2014), *Strategic HRM: a review and framework*, *Academy of Management Annuals*, 8(5), 1-56.
- KHANNA, P, (2014), *Recruitment & Selection: A need of the hour for organizational success*, *International Journal of Research in Management & Technology* 4(3)
- Koon, V, Y, (2015), *The Impact of Strategic Human Resource Management on Employee Outcomes in Private and Public Limited Companies in Malaysia*, *Journal of human Values*, 21(2)
- Kumar, K, (2013), *Training and Development Practices And Performance Of Sccl*, *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*, 1(1), 82-103.
- Lim, L, J, W., & Ling, F, Y, Y, (2012), *Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff*, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 101–118.
- Price, A, (2007), *Human Resource Management in a Business Context*, (3th Ed.), London: Thomson Business Press.
- Renata, M, (2011), *A New Measure of Employee Satisfaction*, *Global Journal of Business Research*, 5(1)
- Sekaran, Uma, (2003), *Research Methods for Business*, New Jersey, United States: Wiley & Sons.
- Towell, M, (2012), *How can coaching improve the effectiveness of Performance Management Conversations? Doctorate of Mentoring and Coaching*, Oxford Brookes University.
- Wang, Y, (2012), *Recruitment and Retention of Knowledge Workers in Taiwan’s High Technology Industry (Unpublished doctoral thesis)*, Cardiff University, Wales, United Kingdom.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v4.39.4