

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

(دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية - الرياض)

The Impact of Human Resource Management Strategies on Employees Performance (Case Study of the Saudi Telecom Company (STC) in the Kingdom of Saudi Arabia – Riyadh)

إعداد: الدكتورة/ ندى بنت خالد المراداس

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

Email: Nadak.M@icloud.com

الدكتور/ ابهيجيت غوش

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

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. تتبع أهميتها كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وبالتالي ستكون نتيجة هذه الدراسة مهمة في المساعدة على تحديد أثر هذه الممارسات التي تؤدي إلى زيادة أداء العاملين وترتيب جانب الأداء التنظيمي داخل المنظمة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ذوى المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، من العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم 276 موظفاً. وتم توزيع (138) استبانة على أفراد عينة الدراسة. تم استرداد (94) استبانة صالحة للتحليل 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 (SPSS) في تحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (كمية العمل المنجز، الالتزام، جودة العمل المنجز) في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وفي ضوء هذه النتيجة أوصت الدراسة بعدة توصيات منها استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة في شركة الاتصالات السعودية، لوجود علاقة ارتباط بينهما والتي ستعكس إيجابياً في تحسين الأداء لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، واستغلال هذا التأثير في تنمية أفرادها العاملين لديها، والمحافظة على مواردها البشرية وعدم انتقال الكفاءات إلى الشركات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، استراتيجية الموارد البشرية، أداء العاملين.

The Impact of Human Resource Management Strategies on Employees Performance (Case Study of the Saudi Telecom Company (STC) in the Kingdom of Saudi Arabia – Riyadh)

Dr. Nada Bint Khaled Almerdas

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

Email: Nadak.M@icloud.com

Dr. Abhijit Ghosh

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

Dr. Mohamed Anas Shamsy

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

Abstract

This study aimed to find out the impact of human resource management strategies on the performance of employees. Its importance stems from being one of the few local studies that examines the role of human resources management in influencing the performance of employees within organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, and therefore the result of this study will be important in helping to determine the impact of these practices that lead to an increase in employee performance and the arrangement of the organizational performance aspect. within the organization. The study population consisted of all employees with higher and middle administrative levels (general manager, manager, branch manager, head of department), from the employees of the Saudi Telecom Company (STC) in Riyadh, Saudi Arabia, where they numbered 276 employees. (138) questionnaires were distributed to the study sample. (94) valid questionnaires were retrieved for analysis and then analyzed by a set of statistical methods, namely (arithmetic means and standard deviations, multiple linear regression analysis using the stepwise method, Cronbach Alpha for stability), and the (SPSS) program was used to analyze the data. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of an impact of human resources management strategies in its dimensions (attraction and appointment, training and development, motivation, performance evaluation) on the performance of employees (quantity of

work performed, commitment, quality of work performed) in the Saudi Telecom Company at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$)

In light of this result, the study recommended several recommendations, including the investment of the positive relationship between the variables of the study in the Saudi Telecom Company. Because of the existence of a correlation between them, which will be reflected positively in improving the performance of the employees and thus achieving the objectives of the organization, and exploiting this influence in the development of its employees, preserving its human resources and not transferring competencies to other competing companies working in the same field..

Keywords: Human Resource Management, Human Resource Strategy, Employee Performance.

1. المقدمة:

يتطور قطاع الاتصالات في السعودية بشكل متسارع جدا ويواجه عدة تحديات والتي فيها منافسة قوية في سوق العمل حيث يوجد شركات كبرى مثل شركة الاتصالات السعودية وشركة موبايلي وشركة زين. إضافة إلى التغيير المستمر في مطالب العملاء، والذي يجعل التغلب على هذه التحديات أمر في غاية الأهمية، لتتمكن الشركات من البقاء والاستمرار. وأحد الممكّنات التي تساهم في التغلب على هذه التحديات هو وجود عناصر بشرية يتميزون بالمهارات والقدرات المناسبة للمنافسة ويمكن تعزيز ذلك بالاعتماد على أنظمة التحفيز المادي والمعنوي في مكافأة الموظفين المبدعين لتشجيعهم على التقدم والاستمرار في عملهم وبقاء مستوى قدرات الشركات مرتفع من خلال العمل على كل ما يساهم في تحسينها وتطويرها، وضرورة تقديم الخدمات المحددة مما يساهم في كسب ثقة العملاء وتعزيز انتمائهم إلى الشركة بالإضافة إلى الاهتمام بعملية التعاقد الوظيفي وتضمينها في الخطة الأساسية للشركات مما يساهم في استقرار عملها وينقذها من الوقوع في إشكالية إيجاد بديل في حالة مغادرة أحد المديرين. ولبناء القدرات والمهارات والمعارف التي تحتاجها الشركات للمنافسة في السوق المحلي والعالمي عن طريق إبراز أهمية استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين. حيث أن معظم المنظمات تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد، لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة، وشأنه شأن أية عملية إدارية، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضاءها يعملون نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة (إدريس والغالي، 2009).

1.1. مشكلة الدراسة

إن بروز العديد من الممارسات والسلوكيات غير الصحيحة أدت إلى 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 إلى ضعف روح العمل الجماعي والانتماء للمنظمة،

وما زاد من حدة هذه المسائل هو عدم اتخاذ الإجراءات الرادعة من قبل المسؤولين في المنظمات، وعدم إيجادهم للوسائل العلمية التي قد تضمن عمليات التطوير والالتزام المستمر، وتركيزهم على الجوانب المادية وتجاهلهم للأمور الأساسية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

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. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:

- ما هو أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية (مدينة الرياض)؟، وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
 - هل يؤثر الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين داخل شركة الاتصالات السعودية؟
 - هل لبرامج التدريب تأثير واضح على أداء العاملين داخل شركة الاتصالات السعودية؟
 - هل للتحفيز تأثير على أداء العاملين داخل شركة الاتصالات السعودية؟
 - هل يؤثر تقييم الأداء على أداء العاملين داخل شركة الاتصالات السعودية؟

2.1. أهداف الدراسة

1. تكريس فكرة أن الموارد البشرية أصلًا استراتيجي من أصول شركات الاتصالات، والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه لأدائها.
2. التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها.
3. التعرف على مستوى تطبيق الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء) في شركة الاتصالات السعودية مما يلفت نظر المدراء إلى أهمية تطويرها وتحديثها.
4. التعرف على مستوى أداء العاملين من حيث (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) في شركة الاتصالات السعودية وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية لأدائهم.
5. تحليل أثر استراتيجيات أداء الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء) على أداء العاملين بجوانبه (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) في شركة الاتصالات السعودية.
6. إيجاد حلول للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية.
7. تقديم توصيات إلى أصحاب الشركات ومتخذي القرار، وكذلك إلى مديري إدارة الموارد البشرية الذين يهتمون بأداء أعلى للعاملين مما يؤثر على تحقيق النمو والتقدم.

3.1. أهمية الدراسة

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 استراتيجيات أداء الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء) على أداء العاملين بجوانبه (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) 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 والصناعية والخدمية في المملكة العربية السعودية الاستفادة منها.
4. المساهمة في تطوير عمل الشركات في المملكة العربية السعودية مما يؤدي إلى استمرار عمل هذه الشركات بشكل فعال بما يخدم المصلحة العامة.
5. إبراز طبيعة وأهمية العلاقة بين أثر الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة من خلال أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية من خلال:
6. تحقيق الميزة التنافسية.
7. إدراك الإدارة العليا للشركات أهمية أداء العاملين.
8. إعطاء صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها ومنحها الأولوية.

4.1. فرضيات الدراسة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومنها تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل المنجز في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على كمية العمل المنجز في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1.2 الإطار النظري

1.1.1.2 استراتيجيات الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على الركائز الأساسية لوظائف الموارد البشرية المتمثلة في المصدر والأداء والتطوير والانتماء وكل ركيزة منهم تحتوي على عدد من الوظائف التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية باختيار الموظفين وتحتوي على كيفية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة من خلال تحديد احتياجاتها في المستقبل وعملية توظيف موظفين جدد لسد الحاجة لهم كذلك تهيئة الموظفين الجدد للعمل من خلال إعلامهم بسياسات المؤسسة وأهدافها وتزويدهم بالأدوار الرئيسية لهم كذلك قياس أداء الموظفين من الركائز الأساسية من خلال إدارة الأداء والتطوير والانتماء للمؤسسة من خلال إدارة المسار الوظيفي والارتباط المهني للموظفين لتحفيز الموظفين وإدماجهم في نسيج المؤسسة التي يعملون بها وفي إطار عمل إدارة الموارد البشرية مجموعة من وظائف لدعم الوظائف الرئيسية للموارد البشرية (وهي التواصل الداخلي، السلام في مكان العمل، التظلمات والشكاوي) وفي هذه الدراسة فقد تم اختيار أربع أبعاد لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمثل الأنشطة والوظائف الرئيسية وهي (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء). وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاما متكامل أو متفاعل الأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، وتعتبر عن المنهج الاستراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة.

1.1.1.2.1 استراتيجية الاستقطاب والتعيين

تُعرف استراتيجية الاستقطاب والتعيين إجرائيا بأنها الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادر على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزهم لتقديم طلبات التوظيف لدى شركة الاتصالات بما يتيح لدى الشركات اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.

وتعتمد الاستراتيجية الحديثة للاستقطاب بعملية الاختيار على الاستقطاب واختيار العوامل البشرية ذات المواهب والمهارات والقدرات المتعددة بحيث يمكنها أن تلعب دورا في وظائف متعددة داخل المنظمة يعتمد توظيف واختيار الموارد البشرية على اختيار الأفراد المناسبين بغض النظر عن مواهبهم وقدراتهم وقدرتهم على أداء واجباتهم أو الاستمرار في الأفراد في عمل ثابت لسنوات عديدة حسب الحاجة دون تغيير أو تطوير التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية أو الخارجية سواء للعمل أو العوامل البشرية وتتضمن النشاطات الإدارية في الاستقطاب أن تحشر المنظمة على الكوادر الإدارية من العنصر البشري الذي تحتاجها المنظمة من الأشخاص الذين تقدموا بطلب تفعيل المنظمة وذلك لوجود وظائف حالية أو مستقبلية في المنظمة (فرح، 2016).

1.1.1.2.2 استراتيجية التدريب والتطوير

تعرف أنها عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعرفة وإكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها أثناء تأدية أعمالهم على وفق الأهداف المحددة وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة وضرورة لأداء أفضل لهم (الحسيني، 2006).

استراتيجية التدريب والتطوير هي عملية مستمرة ومصممة تهدف إلى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول إلى أداء المطلوب وهي مسؤولية لا تقع على الرئيس المباشر للفرد وإنما على عاتق إدارة المنظمة ككل لذا تحاول المنظمة بشكل دائم على استحداث وحدة إدارية خاصة بالتدريب تُعنى في تحسين أداء العاملين، وإن نجاح المنظمات مرتبط بالضرورة في تدريب أفرادها ومدى فعالية تنفيذ هذا النشاط ونجاحه في تحقيق أهدافه فإن استراتيجية التدريب والتطوير تعتبر وسيلة لتنمية الإنتاجية والنشاط الاقتصادي للمنظمات بالإضافة إلى ازدهار الاجتماعي للمجتمع والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله (الحربي، 2017).

3.1.1.2. استراتيجية التحفيز

عرف (محروق، 2018) الحوافز بأنها "مجموعة الأدوات التي تسعى المؤسسة إلى توفيرها لموظفيها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، بهدف إشباع الحاجات الإنسانية والرغبات من جهة، وتحقيق الفعالية المرجوة من جهة أخرى، مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة".

على هذا الأساس فإن على استراتيجية الموارد البشرية في مجال التحفيز التركيز على تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك هي المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المنظمة (نقدي، معنوي) وتتمثل بالامتيازات المادية الإضافية كالمنح والنقل والسكن وحتى الرواتب والأجور الإضافية وتمنح عن جهد مبذول (خضر، 2015).

وعليه فإن استراتيجية التحفيز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ وأوجه متعددة خلال عمل ما أو أداء سلوكي معين يحقق من خلاله متطلبات ما هو مكلف به باتجاه ما تبتغيه وتطمح إليه إدارة المنظمة (Kepha, 2015).

4.1.1.2. تقييم الأداء

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها وذلك بالرجوع إلى معايير تم وضعها سلفاً الأمر الذي يساعد في التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء وذلك بهدف تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة (العنزي والساعدي، 2017).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة ووضعها في تقارير يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وتقييم سلوكه وتحديد نقاط قوته وضعفه بناءً على معايير يتم وضعها مسبقاً (ابونا، 2017)

وعلى هذا الأساس يعتبر البعض أن تقييم أداء العاملين له دور موثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظف، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء التنظيمي، فضلاً عن الإسهام في تحفيز العاملين على العمل ويرفع من الروح المعنوية والدافعية لديهم، ويعدل من سلوكهم الوظيفي والتزامهم بمتطلبات العمل

2.1.2. أداء العاملين

الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد. ويعني هذا أن الإدارة في موقف معين يمكن أن تنتظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك المهام.



بعبارة اوضح، فإن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة - الرغبة) في اداء المهام الموكلة لهم، لذ يعتبر الاداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة (الخدمية - الإنتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات او الأفراد العاملين فيها، وبمعنى ادق هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Jery & Souai, 2014)

ان أحد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته هو وجود استراتيجيات 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 فاعليه الاداء التنظيمي للمنظمة، نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين. فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي عالي المستوى يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها (Naz, et. al, 2016). وتم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين وهي ما عبر عنها بأبعاد المتغير التابع للدراسة.

1.2.1.2. جودة العمل المنجز

تعني مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الادارة او ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة) وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء والثغرات أثناء التنفيذ (أي ما يعرف بالأخطاء المصنعية) فضلاً عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار اللذان ابداهما الفرد اثناء الاداء المقدم وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى اداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتها ومواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة او سلعة تكون مقبولة من قبل الادارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة او المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية او الصريحة (Blyton, et.al، 2017).

2.2.1.2. الالتزام

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الإنسانية بمجال الإدارة التي ظهرت في نهاية النصف الاول في القرن العشرين من خلال التأكيد على اهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وان لهؤلاء الأفراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع اهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

حيث ان التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الادارة يمثل أحد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تلافي أوجه السلوك السلبي المشار اليها أنفا (Ramdhani, et.al, 2017).

3.2.1.2. كمية العمل المنجز

ان مفهوم الاداء في اطاره العام يشير الى ذلك الفعل الذي يقود الى انجاز الأعمال كما يجب ان تنجز من حيث النوع والكم، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، وقد ارتبط ذلك المفهوم ببعدي الفاعلية والكفاءة بنفس الوقت، فالفاعلية تعني اداء الأعمال الصحيحة، بينما الكفاءة تعني اداء الأعمال بطريقة صحيحة (يونس واحمد، 2017).

وتجسد كمية العمل المنجز أحد اهم مخرجات عنصر الكفاءة في اداء العاملين والتي تعتمد على الرغبة في العمل والقدرة عليه، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج او تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتحقق من تلك العملية، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات والاستخدام الامثل للموارد.

ويتضح هذا الارتباط بين كمية العمل المنجز ومصطلح الكفاءة من خلال التعريف الذي اورده الشماع للكفاءة والمتضمن بانها استعمال الموارد المادية والبشرية بالحد الأدنى وبأحسن النوعيات لإنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات، اذ ان الكفاءة هي عمل الشيء الصحيح بالشكل الصحيح (الشماع، 2016).

ومن الامور المهمة في هذا المجال هو ضرورة الاتفاق على كمية العمل المنجز بين الإدارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بحيث لا يتعدى امكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عنها لأن ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل (Blyton, et.al, 2017).

2.2. الدراسات السابقة

1.2.2. الدراسات العربية

دراسة (الغامدي، 2022) بعنوان "أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة حالة - شركة المجدوعي القابضة"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات القابضة. شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركة المجدوعي القابضة والبالغ عددهم (350) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها باستخدام برنامج (AMOS). 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 استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بالإضافة إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي. كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركة المجدوعي القابضة بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق القيمة 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.

دراسة (الخالدي، 2022) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة" 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 الفهد، 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 الفهد. بعد توزيع (90) استبانة بالتساوي على الموظفين العاملين في شركة الفهد 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 وتقييم 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 الفهد إلى تحسين جودة أبعاد إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين نجاح.

دراسة (عسيري، 2020) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين على ضوء رؤية 2030 والتعرف على مدى مشاركة الإدارة العليا في وضع الخطة الاستراتيجية وأثر ذلك على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمنهجية الدراسة وكانت الدراسة على عينة عشوائية عددها 92 من موظفي الحكومة. توصلت الدراسة بأنه كلا من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا في التخطيط لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع أداء الموظفين ولم يكن هناك أي فروقات بين أفراد العينة في التخطيط تعود لمتغير الجنس.

دراسة (خضر، 2017) بعنوان "بعض الاستراتيجيات التدريبية الحديثة لتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمات" هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الاستراتيجيات التدريبية الحديثة بتنمية وتطوير المهارات الأدائية للموارد البشرية في المنظمات الجزئية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية بأحد معامل الغزل والنسيج في ولاية سطيف على أفراد العينة الذي تم اختيارها بشكل عشوائي بنسبة 30% من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 203 عامل.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستراتيجيات الحديثة للبرامج التدريبية وتطوير وتنمية مهارات رأس المال البشري في المنظمة الجزائرية من حيث شمولية المحتوى وتنوع مضمون البرامج والتقنيات المعتمدة في تنفيذها.

دراسة (المطيري، 2016) بعنوان "أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجيات المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. قد تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من (158) مفردة لقياس وجهة نظرهم، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. توصلت الدراسة بأن الاختيار والتعيين قد احتل المرتبة الأولى في مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في حين أن جودة العمل جاء في المرتبة الأولى في مستوى تطبيق الأداء الوظيفي. بالنتيجة، فقد توصلت إلى وجود أثر لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي ومستوى مرتفع من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى للعاملين في الدوائر الحكومية في تبوك.

دراسة (فرح، 2016) بعنوان "أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين في منظمات الأعمال/ تطبيق على شركة الاتصالات العاملة في ولاية الشمالية للفترة من (2010-2015)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات من خلال التعرف على الأساليب والإجراءات المتبعة في شركات الاتصالات في الولاية الشمالية في السودان في مجال استقطاب واختيار ومن ثم تعيين الأفراد. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم معالجتها باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة الإجراءات المتعددة في استقطاب القوى العاملة في الشركة وارتفاع كفاءة أداء العاملين فيها، كذلك وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين وجوب مراعاة متطلبات الوظيفة وقدرات الأشخاص المعنيين.

2.2.2. الدراسات الأجنبية

Study (Yee, 2018), titled "An Analysis on the Relationship between job satisfaction and Work performance among Academics staff in Malaysian private Universities"

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الماليزية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمراقبة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة الدراسة لقياس وجهة نظر أفراد العينة المختارة بشكل عشوائي من أعضاء هيئة التدريس. توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي له علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وجدت نتائج هذه الدراسة أنه من بين ستة عوامل للرضا الوظيفي (ظروف العمل، الأمن الوظيفي، المكافآت، العلاقة مع الزملاء، التقدير، والنقد) لم يكن للمكافأة علاقة أو أثر على الأداء الوظيفي بينما التقدير وعامل الرضا الوظيفي كان من العوامل الرئيسية المؤثرة على الأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.

Study (Engetou, 2017), titled "The Impact of Training and Development on Organizational performance"

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير تدريب الموظفين على الأداء التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة في البنك الوطني المالي في الكاميرون لمعرفة مدى تأثير التدريب على الأداء التنظيمي فيه وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة ولقياس وجهة نظر أفراد العينة المكون من 30 مستجيب. وتوصلت الدراسة إلى 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 إلى تأثير إيجابي على أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم وكفاءتهم في العمل.

Study (Naz, Aftab, and Awais, 2016), titled "Impact of Human Resources Management practices (HRM) on performance of SMEs in Multan, Pakistan"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والحوافز والمكافآت على الأداء التنظيمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في الباكستان. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات من خلال المتغيرات الأربعة المبينة أعلاه ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة موضوع البحث وبالتالي ضرورة الاهتمام بجوانب هذه الممارسات والسياسات المتبعة وتطويرها باستمرار للحصول على ما يوازيها من أداء بمستويات أعلى في تلك الشركات.

3. منهجية البحث**1.3. منهج الدراسة**

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

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

2.3. مصادر البيانات**1.2.3. البيانات الأولية**

تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان. حيث تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، والاعتماد عليها كمصدر أولي.

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 جميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، بشركة الاتصالات السعودية STC بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، حيث بلغ عددهم 276 موظفاً. ونظراً لعدم قدرة الباحثة على تغطية مجتمع الدراسة بالكامل بسبب اتساع حجمه، وضيق الوقت، ستقوم الباحثة باختيار عينة قصدية بنسبة 50% من هذه المجتمع بحيث تمثل مجتمع الدراسة.

4.3. عينة الدراسة

جدول (1)- توزيع الاستبانات على عينة الدراسة

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الغير صالحة	عدد الاستبانات الصالحة
138	118	24	94
100%	85.5%	20.34%	79.66%

5.3. صدق أداة الدراسة وثباتها

1.5.3. الصلاحية

تطلب التحقق من صدق من صدق الاستبانة وجدواها، الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة والإحصاء والقياس في جامعة لينكولن، بقصد الاستفادة من تراكمها المعرفي ومنحنى خبرتهم الذي أكسبهم مكانتهم الحالية في اختصاصهم مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس.

ونتيجة لأراء المحكمين فقد استقر الرأي على الأداة بعد إجراء تعديل في بعض فقراتها من خلال إضافة وحذف وإعادة صياغة بعض الجمل، وتم تصحيح الاداة قبل اجتيازها التحكيم لغويا، وبعدها تم التوصل إلى اعتماد فقرات الاستبانة في صورتها الحالية.

2.5.3. الموثوقية

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل كرونباخ ألفا يزود بتقدير جيد للثبات. للتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة كرونباخ ألفا على درجات أفراد العينة. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لاختبار كرونباخ ألفا لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \leq 0.60$) مقبولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (سيكاران، 2003).

جدول (2)- معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
.820	7

جدول (3)- عامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

م	المتغير	معامل كرونباخ ألفا
1	الاستقطاب والتعيين	.889
2	استراتيجيات إدارة	.797
3	الموارد البشرية	.855
4	تقييم الأداء	.793
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.833
5	جودة العمل المنجز	.846
6	أداء العاملين	.841
7	الإلتزام	.739
	كمية العمل المنجز	.808
	أداء العاملين	.808
	الاستبانة ككل	.820

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا إجمالي فقرات الاستبيان بلغت (0.820) وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة الثبات العالية التي تتمتع بها أداة الدراسة، وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقا إلى (سيكاران، 2003)، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتنفوق جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.6).

4. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

1.4. تحليل البيانات

1.1.4. المحور الأول - ممارسات إدارة الموارد البشرية

1.1.1.4. الاستقطاب والتعيين

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول (4)- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية - الاستقطاب والتعيين

الاستقطاب والتعيين					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تعتمد شركة الاتصالات السعودية على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين.	4.31	0.88	3	عالي
2	تستند شركة الاتصالات السعودية على تحليل الوظائف (الوصف والتوصيف) عند القيام بعملية الاستقطاب.	4.46	0.90	2	عالي
3	تستخدم شركة الاتصالات السعودية عدة أساليب لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.	4.46	0.71	1	عالي
4	يتم تعيين العاملين في شركة الاتصالات السعودية وفقاً لمعايير موضوعية سلفاً.	4.08	1.13	5	عالي
5	تستند شركة الاتصالات السعودية على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين.	4.19	0.85	4	عالي
المتوسط العام		4.30	0.753		

2.1.1.4. التدريب والتطوير

ولوصف مستوى أهمية التدريب والتطوير كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول (5)- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية - التدريب والتطوير

التدريب والتطوير					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تستعين شركة الاتصالات بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين.	4.54	0.58	1	عالي
2	تحدد شركة الاتصالات الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق فعلياً والمطلوب.	4.38	0.64	2	عالي

عالي	3	0.70	4.38	تنفذ شركة الاتصالات خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	3
عالي	4	0.99	4.23	يعزز التدريب في شركة الاتصالات ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.	4
عالي	5	1.08	3.85	تقوم شركة الاتصالات بمتابعة أداء العاملين بعد اكتمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.	5
		0.61	4.28	المتوسط العام	

3.1.1.4. التحفيز

و لوصف مستوى أهمية التحفيز كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية في مدينة الرياض، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول (6)- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية - التحفيز

التحفيز					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تمتلك شركة الاتصالات نظاما متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة.	4.08	0.93	4	عالي
2	تقوم شركة الاتصالات بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.	4.12	0.82	3	عالي
3	تربط شركة الاتصالات بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.	4.15	0.97	1	عالي
4	تمنح شركة الاتصالات حوافز عالية للموظفين المتميزين.	3.96	0.96	5	عالي
5	تعتمد شركة الاتصالات على تقارير تقييم الاداء وتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفين.	4.12	0.71	2	عالي
		4.08	0.70	المتوسط العام	

4.1.1.4. تقييم الأداء

و لوصف مستوى أهمية تقييم الأداء كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول (7) - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية - تقييم الأداء

تقييم الأداء					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تتبنى شركة الاتصالات معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء موظفيها.	4.38	0.70	1	عالي
2	تعتمد معايير تقييم الأداء في شركة الاتصالات على الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.	3.92	1.16	5	عالي
3	تقيم شركة الاتصالات أداء العاملين في ضوء ادائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات المحددة لهم.	4.19	0.80	4	عالي
4	تخضع شركة الاتصالات جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	4.23	0.99	2	عالي
5	تقيم شركة الاتصالات على أداء العاملين باستمرار.	4.19	0.69	3	عالي
المتوسط العام		4.18	0.66		

2.1.4. المحور الثاني - أداء العاملين

1.2.1.4. جودة العمل المنجز

و لوصف مستوى جودة العمل المنجز كأحد متغيرات أداء العاملين بشركة الاتصالات السعودية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول (8) - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين - جودة العمل المنجز

جودة العمل المنجز					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تركز شركة الاتصالات السعودية على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين.	4.08	0.93	3	عالي
2	تواكب شركة الاتصالات السعودية التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء.	4.04	1.08	4	عالي
3	تقوم شركة الاتصالات السعودية بعمل مقارنة بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها.	3.96	0.92	5	عالي

عالي	2	0.72	4.27	تسهم إدارة شركة الاتصالات السعودية بتوفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل.	4
عالي	1	0.64	4.42	لدى شركة الاتصالات السعودية مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية.	5
		0.69	4.15	المتوسط العام	

2.2.1.4. الالتزام

و لوصف مستوى أهمية الالتزام كأحد متغيرات أداء العاملين بشركة الاتصالات السعودية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول (9) - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين - الالتزام

الالتزام					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تحرص شركة الاتصالات السعودية على إبلاغ موظفيها واطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة.	4.23	0.91	5	عالي
2	ترسخ شركة الاتصالات السعودية القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل.	4.58	0.58	1	عالي
3	تسعى إدارة شركة الاتصالات السعودية بتجديد قيم العمل السائدة باستمرار.	4.35	0.98	2	عالي
4	تسعى شركة الاتصالات السعودية أجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس إيجابياً على التزامهم بالعمل.	4.35	0.98	3	عالي
5	توفر شركة الاتصالات السعودية أجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات.	4.35	0.98	4	عالي
		4.37	0.70	المتوسط العام	

3.2.1.4. كمية العمل المنجز

و لوصف مستوى أهمية كمية العمل المنجز كأحد متغيرات أداء العاملين بشركة الاتصالات السعودية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، وكما تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول (10)- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين - كمية العمل المنجز.

كمية العمل المنجز					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تحديد شركة الاتصالات السعودية ديناميكية الإنتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة.	4.08	1.02	5	عالي
2	تحدد شركة الاتصالات السعودية جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين.	4.08	0.89	4	عالي
3	تهتم الإدارة العليا في شركة الاتصالات السعودية بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	4.23	0.71	2	عالي
4	توفر شركة الاتصالات السعودية أجواء بيئية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم.	4.46	0.65	1	عالي
5	تستخدم شركة الاتصالات السعودية مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز.	4.12	0.82	3	عالي
المتوسط العام		4.19	0.58		

2.4. اختبار فرضيات الدراسة

1.2.4. الفرضية الرئيسية

➤ لا يوجد أثر لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (كمية العمل المنجز، الالتزام، جودة العمل المنجز) في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (11)- مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الرئيسية)

Correlations

		محور أداء العاملين	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
Pearson Correlation	محور أداء العاملين	1.000	.937
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.937	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء العاملين	.	.000
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.000	.

N	أداء العاملين	94	94
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	94	94

يوضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بإبعاده (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) وبين أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز)، حيث بلغت قيمته (0.937) بدلالة أقل من (0.01) وهي قيمة مرتفعة.

جدول (12)- معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الرئيسية)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.937 ^a	.878	.873	.21365

a. Predictors: (Constant) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ($R=0.937$)، بقيمة معامل تحديد ($R^2=0.878$)، وقيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted\ R\ Square = 0.873$) ويعني هذا المتغيرات المستقلة تفسر (87.3%) من التباين الحاصل في أداء العاملين.

جدول (13)- نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار - (الفرضية الرئيسية)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.902	1	7.902	173.113	.000b
Residual	1.095	93	.046		
Total	8.997	94			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: Constant (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.00) وهي أقل من (0.01)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (كمية العمل المنجز، الالتزام، جودة العمل المنجز) في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1.1.2.4. الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل المنجز في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (14)- مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الفرعية الأولى)

Correlations

		جودة العمل المنجز	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
Pearson Correlation	جودة العمل المنجز	1.000	.862
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.862	1.000
Sig. (1-tailed)	جودة العمل المنجز	.	.000
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.000	.
N	جودة العمل المنجز	94	94
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	94	94

يوضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بإبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) وبين جودة العمل المنجز، حيث بلغت قيمته (0.862) بدلالة أقل من (0.01) وهي قيمة مرتفعة.

جدول (15)- معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الأولى)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862a	.742	.732	.35574

a. Predictors: (Constant) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ($R=0.862$)، بقيمة معامل تحديد ($R^2=0.742$)، وقيمة معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted R Square} = 0.732$) ويعنى هذا المتغيرات المستقلة تفسر (73.2%) من التباين الحاصل في جودة العمل المنجز.

جدول (16) - نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار - (الفرضية الفرعية الأولى)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.747	1	8.747	69.121	.000b
Residual	3.037	93	.127		
Total	11.785	94			

a. Dependent Variable جودة العمل المنجز

b. Predictors: (Constant) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.00) وهي أقل من (0.01)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل المنجز في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.2.4. الفرضية الفرعية الثانية

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

جدول (17) - مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الفرعية الثانية)

Correlations

	الالتزام	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
Pearson	الالتزام	.592
Correlation	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	1.000
Sig. (1-tailed)	الالتزام	.001
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.001
N	الالتزام	94
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	94

يوضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بإبعاها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) وبين الالتزام، حيث بلغت قيمته (0.592) بدلالة أقل من (0.01) وهي قيمة مرتفعة.

جدول (18) - معاملات ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الثانية)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.592a	.350	.322	1.10612

a. Predictors: (Constant) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول السابق معاملات ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ($R=0.592$)، بقيمة معاملات تحديد ($R^2=0.350$)، وقيمة معاملات التحديد المعدل ($Adjusted R Square = 0.322$) ويعني هذا المتغيرات المستقلة تفسر (32.2%) من التباين الحاصل في الالتزام.

جدول (19) - نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار - (الفرضية الفرعية الثانية)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.173	1	15.173	12.401	.002b
1 Residual	28.141	93	1.224		
Total	43.314	94			

a. Dependent Variable: الإلتزام

b. Predictors: (Constant) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.02) وهي أقل من (0.05)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الإلتزام في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3.2.4 الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على كمية العمل المنجز في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (19) - مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار (الفرضية الفرعية الثالثة)

Correlations

	كمية العمل المنجز	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
Pearson Correlation	1.000	.853
	.853	1.000

	كمية العمل المنجز	.	.000
Sig. (1-tailed)	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.000	.
	كمية العمل المنجز	94	94
N	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	94	94

يوضح الجدول السابق مصفوفة الاختبار بين متغيرات نموذج الانحدار حيث كان معامل الارتباط عالي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بإبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) وبين كمية العمل المنجز، حيث بلغت قيمته (0.853) بدلالة أقل من (0.01) وهي قيمة مرتفعة.

جدول (20)- معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الفرضية الفرعية الثالثة)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.853a	.728	.717	.30762

a. Predictors: (Constant إدارة الموارد البشرية)

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ($R=0.853$)، بقيمة معامل تحديد ($R^2=0.728$)، وقيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted\ R\ Square = 0.717$) ويعنى هذا المتغيرات المستقلة تفسر (%71.7) من التباين الحاصل في كمية العمل المنجز.

جدول (21)- نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار - (الفرضية الفرعية الثالثة)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.087	1	6.087	64.327	.000b
Residual	2.271	93	.095		
Total	8.358	94			

a. Dependent Variable كمية العمل المنجز

b. Predictors: (Constant) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، وفيه نلاحظ أن قيمة Sig. هي (0.00) وهي أقل من (0.01)، أي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، وعليه يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. النتائج والتوصيات

1.5. النتائج

- أشارت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين داخل شركة الاتصالات السعودية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
- كما أشارت عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور التدريب والتطوير في شركة الاتصالات السعودية، فقد جاء المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.28) وانحراف معياري (0.61). وهذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى حرص شركة الاتصالات السعودية على تدريب وتطوير منسوبيها.
- أما بالنسبة لمحور التحفيز في شركة الاتصالات السعودية، فقد جاء المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.08) وانحراف معياري (0.96). وهذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية التحفيز كان مرتفعاً، ومدى محاولات شركة الاتصالات السعودية لتحفيز منسوبيها لأداء المهام المطلوبة على أكمل وجه.
- وحول محور تقييم الأداء في شركة الاتصالات السعودية، فقد جاء المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.18) وانحراف معياري (1.16). وهذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية تقييم الأداء كان مرتفعاً.
- أشارت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية محور جودة العمل المنجز في شركة الاتصالات السعودية، فقد جاء المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.15) وانحراف معياري (0.69). وهذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية جودة العمل المنجز كان مرتفعاً.
- وفيما يتعلق بمحور الالتزام في شركة الاتصالات السعودية، فقد جاء المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.37) وانحراف معياري (0.91). وهذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية الالتزام كان مرتفعاً، كما تبين أيضاً مدى حرص شركة الاتصالات السعودية على تطبيق مبادئ الالتزام.
- وعن محور كمية العمل المنجز في شركة الاتصالات السعودية، فقد جاء المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.19) وانحراف معياري (1.02). وهذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية كمية العمل المنجز كان مرتفعاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير.
- وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (كمية العمل المنجز، الالتزام، جودة العمل المنجز) في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على جودة العمل المنجز في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- وجود أثر لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود أثر لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.5. التوصيات

- استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) وأداء العاملين (كمية العمل المنجز، الالتزام، جودة العمل المنجز) في شركة الاتصالات السعودية، لوجود علاقة ارتباط بينهما والتي ستنعكس ايجابياً في تحسين الأداء لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .
- استغلال تأثير العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة في تنمية أفراد الشركة العاملين لديها، والمحافظة على مواردها البشرية حرصاً على عدم انتقال الكفاءات إلى الشركات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس المجال.
- دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيههم بما يتماشى مع أهداف الشركة.
- تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم حيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة.

6. المراجع

1.6. المراجع العربية

- أبو جليلة، س. س. (2018). أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين شركات الاتصالات الليبية. ليبيا: جامعة الشرق الأوسط، رسالة دكتوراه منشورة.
- الحسيني، ف. ح. (2006). الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الخالدي، ب. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة لينكولن.
- الغامدي، س. (2022). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة حالة - شركة المجموعي القابضة. الدمام، المملكة العربية السعودية: جامعة لينكولن، رسالة دكتوراه منشورة.
- المطيري. (2016). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. تبوك، المملكة العربية السعودية: رسالة دكتوراه منشورة.
- خضر. (2017). بعض الاستراتيجيات التدريبية الحديثة لتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمات. الجزائر: دار الأرقم للنشر والطباعة.

- عسيري، ح. (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين. جدة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- فرح. (2016). أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين في المنظمات الأعمال - بالتطبيق على شركة الاتصالات العاملة في ولاية الشمالية لفترة من (2010-2015). الولاية الشمالية، السودان: رسالة ماجستير منشورة.
- الشماع، خليل محمد محسن (2016). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة السابعة.
- العززي، سعد، الساعدي، مؤيد (2017). فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 45، المجلد 13.
- إدريس؛ وائل محمد صبحي، الغالبي؛ طاهر محسن منصور (2009)، "إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان: الأردن.
- ابونا، احمد ملاح السوسو (2017). أثر تقييم الأداء في رفع كفاءة العاملين / دراسة الحالة لجامعة كردفان للفترة من 2016-2014. رسالة ماجستير، جامعة كردفان.
- 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.

2.6. المراجع الأجنبية

- Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya, Doctoral dissertation.
- Yee, L. C. (2018). An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities. Journal of Arts & Social Sciences, 1 (2), 64-73.
- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and organization (Vol. 7). Taylor & Francis.
- 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.

- 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.
- Ramdhani, A. & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual Framewor of Corporate Culture Influence on Employees Commitment to Organization. International Business Management, 11 (3), 826-830.
- Engetou, E. (2017). The Impact of Training and Development on Organizational Performance.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v4.44.9