

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

" واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالروح المعنوية  
وتأثير ذلك في أداء العاملين "

عبادة ناظم عبدالرحمن صدقة

رسالة ماجستير

القدس\_فلسطين

2022/1443م

" واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالروح المعنوية وتأثير ذلك  
في أداء العاملين "

إعداد

عبادة ناظم عبدالرحمن صدقة

بكالوريوس حوسبة تطبيقية من جامعة فلسطين التقنية – خضوري (طولكرم)

المشرف: د. أريج جابر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير (إدارة الأعمال) من  
كلية إدارة الأعمال والاقتصاد – جامعة القدس

2022/1443م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

إدارة الاعمال

### إجازة الرسالة

" واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالروح المعنوية وتأثير ذلك

في اداء العاملين "

اسم الطالب: عبادة ناظم عبدالرحمن صدقة

الرقم الجامعي: 21810143

المشرف: الدكتورة سلوى البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 8 / 1 / 2022م وأجيزت من لجنة المناقشة المكونة من التالية

أسمائهم وتوقيعهم:

- |                |                   |                     |
|----------------|-------------------|---------------------|
| التوقيع: ..... | مشرفاً رئيساً :   | 1. د. سلوى البرغوثي |
| التوقيع: ..... | ممتحناً داخلياً : | 2. د. عمر الصليبي   |
| التوقيع: ..... | ممتحناً خارجياً : | 3. د. شاهر عبيد     |

القدس - فلسطين

1443هـ 2022م

## آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالَ تَعَالَى: ﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾ ﴿٣٢﴾ ﴾

[المقرة 32]

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع.....

عبادة ناظم عبد الرحمن صدقة

التاريخ : 2022/01/08م.

## الإهداء

إلى صاحبة القلب الكبير التي منحت حياتي الثقة والأمل ، إلى مربية الأجيال .. والدتي الغالية

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه فخرا ، لروح والدي الغالي مرحمة الله عليه

إلى من تشاركنا حنان الأسرة ، إلى من عشنا أسعد اللحظات ، إلى نبض البيت وفرحه ..

## أخواني أخواتي

إلى الذين تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها .. أصدقائي

إلى كل من قدم لي الدعم والمساندة

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الخلق وخاتم المرسلين ، مُعلم البشرية وقائدها سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه ومن سار على هديه واستن بسنته إلى يوم الدين .

يُسعدني أن أتقدم بخالص الشكر وجزيل العرفان لمشرفتي الفاضلة الدكتورة / سلوى البرغوثي ، على ما

قدمته من توجيه ومتابعة لي خلال فترة إنجاء الرسالة ، فلها مني أطيب الشكر والعرفان .

ويسعدني أن أتقدم بعظيم الامتنان لصرح العلم الشامخ جامعتي العريقة "جامعة القدس" ، التي شقت طريقاً

صعباً حتى وصلت إلى هذه المكانة العالمية بين صروح العلم برئاسة وعمادة وأساتذة وإداريين .

## مصطلحات الدراسة

• **أدارة الموارد البشرية:** عملية ادارية تهدف الى الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، من حيث اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها، والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها. (أرفيس، 2017)

**التعريف الإجرائي:** هي الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة وقادرة على العمل وراغبة فيه، من أجل تحقيق أعلى كفاءة ممكنة.

• **الموارد البشرية:** جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية. (العصب، 2017)

**التعريف الإجرائي:** هي عبارة عن أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج ومهارات الموظفين، تقوم على التخطيط والتنظيم والقيادة والجمع والتأكيد على العمل بين الشركة والموظف لتحقيق الأهداف التي تهتم الشركة للوصول إليها من زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.

- **الروح المعنوية:** هي شعور العامل بالرضا والراحة النفسية والقناعة والحماس والإقبال على العمل للقيام بالمهام الموكلة عليه وسط وأجواء يسودها الحب والتعاون والاحترام المتبادل بين الزملاء والرغبة الحقيقية نحو انجاز المهام بصورة فائقة. (حنتول، 2017)

**التعريف الإجرائي:** الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- **الاستقطاب:** هو جذب الأفراد بالعدد والوقتوالمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة. (العمرى، 2020)

**التعريف الإجرائي:** هي محاولة جذب أكفاء الأشخاص للعمل بالمنظمة.

- **الاختيار والتعيين:** اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (الجادر وصهيود، 2016)

**التعريف الإجرائي:**

**الاختيار:** هو عملية انتقائية، ينتقي فيها موظف الموارد البشرية أفضل المرشحين لوظيفة ما، ويعتمد الاختيار على عدة عوامل، تضمن تحقيق العدل والمساواة.

**التعيين:** هو المرحلة التي يتم فيها توظيف الأشخاص المختارين في مقابلات العمل، وفي هذه العملية يتم تكليف الموظفين الجدد بمهام وظيفية معينة مقابل أجر محدد.

- **تقييم الأداء:** تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتنمية العمل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً. (أبو اسنينة، 2017)

**التعريف الإجرائي:** هي عملية تحليل ومراجعة شاملة لعمل الموظف في الشركة خلال فترة زمنية محددة، مثل شهر أو ربع سنة أو نصف سنة أو سنة كاملة.

- **أداء العاملين:** المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة. (صبرينة، 2015)

**التعريف الإجرائي:** عبارة عن مجموعة النتائج السموكية، والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أداء الميما المحدد باستخدام الموارد المتاحة.

- **الحوافز:** مثيرات خارجية تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد. (أبو حميد، 2020)

**التعريف الإجرائي:** مجموعة العوامل التي تقدمها الشركة لتشجيع موظفيها من أجل القيام بعملهم بأفضل شكل ممكن وبذل أقصى جهد متاح.

# " واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالروح المعنوية وتأثير ذلك في أداء العاملين "

إعداد: عبادة ناظم عبدالرحمن صدقة

إشراف: سلوى البرغوثي

## ملخص الدراسة

الغاية من هذه الدراسة هي وصف واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالروح المعنوية وتأثير ذلك في أداء العاملين في الشركات الصناعية في الضفة الغربية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وجمعت بيانات الدراسة من عينة متوفرة (ميسرة) مكونة من (81) عاملاً في الشركات الصناعية في الضفة الغربية باستخدام استبانة الكترونية. تضمن تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج **SPSS** استخدام الاحصاء الوصفي لتقدير: درجة أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها، درجة أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية، ومدى احساس العاملين بالروح المعنوية في الشركات الصناعية. كما استخدم معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار وجود علاقات ذات دلالة احصائية بين متغيرات مختلفة في الدراسة. وقد اشارت نتائج الدراسة إلى ان أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها بدرجة جيدة، قيام العاملين بأداء انجازاتهم الفعلية بدرجة جيدة، احساس العاملين بالروح المعنوية في شركاتهم بدرجة جيدة، وجود علاقة طردية (ضعيفة الى متوسطة) بين إدارة الموارد البشرية والروح المعنوية، وبين أداء العاملين والروح المعنوية لديهم. استنتجت الدراسة وجود

تأثير طردي لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. تمثلت أهم توصيات الدراسة في؛ ضرورة تنويع اساليب التدريب (الداخلي والخارجي) في الشركات الصناعية، تفعيل أنظمة الحوافز وتطوير تكامليتها، وتبني هذه الشركات لخطط مرنة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة والمؤثرة على جودة العمل وتنافسية المنظمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، الروح المعنوية، الشركات الصناعية

# **"The Reality of Human Resource Management, its Relation to Employees Morale, and the Impact this has on their Performance"**

**Researcher: ObadaSadaqa**

**Supervisor: Dr. SalwaBarghouthi**

## **Abstract**

The purpose of this study is to identify the reality of human resource management, its relation to employees' morale, and the impact this has on their performance at industrial companies of West Bank. The study used a descriptive analytical method and data was collected from a convenience sample of (81) workers at industrial companies of West Bank using an e-questionnaire. Collected data was analyzed using SPSS by which; descriptive statistics were used to estimate the degree to which human resource management performs its jobs, the degree to which employees perform their duties, and the degree to which employees of industrial companies have morale. Pearson correlation test was also used to study the presence of any statistically significant relations between different variables. The findings estimated; human resource management performs its jobs in a moderate degree, employees moderately perform their duties, and employees of industrial companies have moderate degrees of morale. In addition, a weak to moderate positive relationship was found between human resource management and morale of employees, and the same type of relationship was found between employees' performance and their morale.

The study also concluded the presence of a positive impact of human resource management on employees' performance. The main recommendations of the study included; the importance of diversifying both internal and external employees' training methods at industrial companies, activating incentives' systems and developing its integration to other systems at these companies, and adopting flexible plans to be able to face any unexpected changes that affects the quality of work and the competitiveness of the company.

**Key Words: Human Resource Management, Employees' Performance, Morale, Industrial Companies.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

❖ المقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ أسئلة الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ محددات الدراسة

❖ نموذج الدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

تعتبر المنظمات باختلاف انواعها من الركائز الاساسية في المجتمع ، فكلما كانت بجودة عالية انعكس ذلك على المجتمع والعكس صحيح ، لذلك تسعى المنظمات جاهدة الى تحقيق اكبر قدر ممكن من الجودة، والكفاءة و الانتاجية، وهذا لا يأتي الا من خلال الاداء الوظيفي للعاملين فيها، وبينت الدراسات الحديثة ان افضل استثمار في المنظمة هو في هذا المجال، ووصولها الى ما ترنو اليه مرهون بأداء عاملها، حيث كلما كان الاداء جيدا وحسب المعايير الموضوعية، كلما وفقت المنظمة في غاياتها.(أرفيس،2017)

إن ادارة الموارد البشرية هي احدى القطاعات المهمة في الشركة او مكان العمل، حيث انها تركز وتهتم بالقوى العاملة في هذه المنظمة التي تعتبر احد اركان واحد المقومات الاساسية في نهضة المنظمات وهم القوى العاملة.(سيدي،2020)

تكمن وظيفة ادارة الموارد البشرية في موائمة الموارد البشرية واستراتيجيات العمل، وعمليات اعادة التنظيم واعادة الهيكلية، والاستجابة للموظفين وكذلك ادارة الانتقالات والتغييرات، وايضا تشرف على سلامة وامن الموظفين.(عامر،2015)

اصبح المورد البشري من الركائز الاساسية التي تتم من خلالها العملية الانتاجية بطرق سليمة ، حيث ان الانتاج قد تحسن بدرجة كبيرة عندما شعر العاملون ان هناك من يهتم بهم لكونهم بشرا

لهم احساس ومشاعر وقدرات متباينة وطموحات وهذا بناء على بحوث ودراسات سابقة، كدراسة (العمرى، 2020) ودراسة (عبد ربه، 2019) ودراسة (ابداح، 2018-2019).

### مشكلة الدراسة:

يشهد العالم تطورات سريعة ومتلاحقة في شتى مجالات الحياة، الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، مما أنتج العديد من محاولات البحث والدراسة من اجل مواكبة هذه التطورات واستغلالها لصالح المجتمعات ورفاهيتها.

إن الاهتمام الصحيح في الموظف وتهيئته علميا وعمليا، بالإضافة الى توفير ظروف عمل مناسبة تمكنه من ابراز قدراته ومهارته الفنية والفكرية لأداء عمله على مستوى عالي من الكفاءة والإنتاجية.

واهتمت الاتجاهات الحديثة في علم الادارة والتنظيم بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد العامل، خاصة في موضوع الروح المعنوية حيث يعتبر هذا المفهوم بانه معقد ومتداخل وصعب التحديد فلا يمكن الوصول الى معناه بدقة، كما انه لا يمكن قياسه الا من خلال اثاره وابعاده. (العمرى، 2020)

لذلك يمكن ان تتجسد الروح المعنوية للفرد العامل في ثلاثة ابعاد رئيسية، اولها مشاعر العامل تجاه عمله، مثل الرغبة والاستعداد والحماس والاحساس بالراحة والالفة وحب الوظيفة الذي يؤدي الى زيادة الانتاج، هذا اذا كانت معنوياتهم مرتفعة اما اذا كانت معنوياتهم منخفضة فيحدث عكس

ذلك مثل التذمر والملل والتعب والتمارض وعدم الرضا وتباطؤ الانتاج والغياب والتأخر عن العمل وغيرها.

ثاني هذه الابعاد هي مشاعر العامل تجاه زملائه في المنظمة مثل الشعور بالانتماء للجماعة وبروح الفريق، والتعاون والثقة والمحبة والتكافل اذا كانت الروح المعنوية المرتفعة اما اذا كانت الروح المعنوية منخفضة فانه يحدث الصراع والشكاوي والتظلمات.

ثالث هذه الابعاد يتمثل في شعور العامل تجاه ادارته ومسؤوليه مثل الرضا عن المسؤول وعن نمط الاشراف والتوجيه وكيفية تطبيق اللوائح والقوانين والشعور بالعدالة والامن الوظيفي والسعي والاحترام لتحقيق اهداف المنظمة والشعور بالانتماء هذا اذا كانت معنوياتهم عالية واذا كانت غير ذلك فيحصل عكس ذلك.

في ظل هذه الابعاد الثلاثة وانطلاقا من كون الروح المعنوية حالة نفسية وجدانية توجه سلوك الفرد العامل ترى كيف تساهم مستويات الروح المعنوية في الرفع من مستويات الاداء الوظيفي وتأثيرها على اداء العاملين في المنظمة؟

### اسئلة الدراسة:

1. ماواقع إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية في الضفة الغربية؟
2. ماواقع أداء العاملين في الشركات الصناعية في الضفة الغربية؟
3. ماواقع الروح المعنوية لدى العاملين في الشركات الصناعية في الضفة الغربية؟

4. مامدى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الروح المعنوية لدى العاملين في الشركات الصناعية في الضفة الغربية ؟

5. مامدى العلاقة بين أداء العاملين و الروح المعنوية لديهم في الشركات الصناعية في الضفة الغربية ؟

### اهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية .
2. التعرف على واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية .
3. التعرف على واقع الروح المعنوية لدى العاملين في الشركات الصناعية .
4. معرفة مدى وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية و الروح المعنوية .
5. معرفة مدى وجود علاقة بين أداء العاملين و الروح المعنوية .

### اهمية الدراسة :

تأتي اهمية الدراسة من ناحيتين رئيسيتين:

### الاهمية النظرية:

تتمثل الاهمية النظرية للدراسة في الاتي:

1. تسهم هذه الدراسة في قياس مدى تأثير الروح المعنوية على الموظفين ومدى مساهمة الادارة العليا في ذلك.

2. تسهم هذه الدراسة ايضا في اثراء النقاش العام لماهية ابعاد الروح المعنوية وتأثيرها على اداء العاملين في المنظمة.

### الاهمية العملية:

تتجسد الاهمية العملية للدراسة في الاتي:

1. انها تتصدى لموضوع مهم في المنظمات وهو دور توفير الروح المعنوية للموظفين الذي بدوره يؤدي الى زيادة الانتاج.

2. قد تفيد المدراء في الشركات والمنظمات للارتقاء بالمستوى الوظيفي.

3. قد تعيد هيكلية التحفيزات المقدمة من المنظمات للموظفين وتطويرها حسب الامكانيات المتاحة.

4. قد تكون حافز امام المسؤولين في الشركات لطرح وسائل جديدة لرفع الروح المعنوية لدى الموظفين.

### حدود الدراسة:

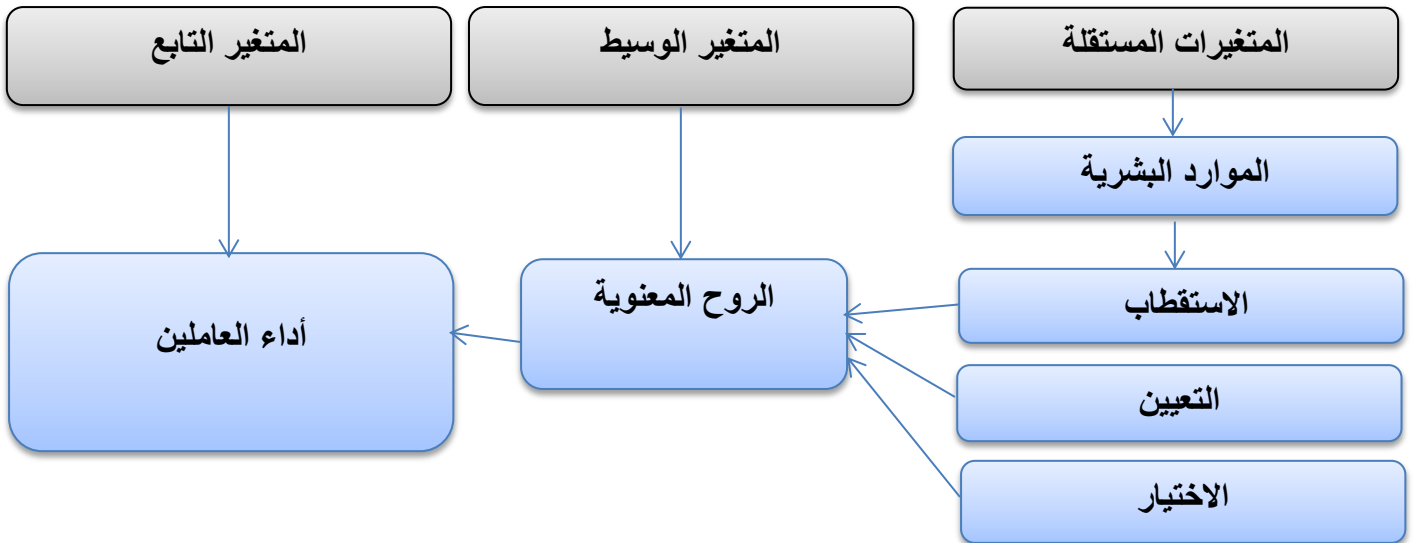
الحدود المكانية: الشركات الصناعية في الضفة الغربية .

الحدود الزمانية:تم اجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني 2021/2020 والفصل الاول 2022/2021.

الحدود البشرية: ان الحدود البشرية في هذه الدراسة تناولت الموظفين العاملين بالشركات الصناعية بقسم الموارد البشرية.

الحدود الموضوعية: سينحصر البحث على واقع تاثير الروح المعنوية في اداء العاملين داخل المنظمة من خلال دور الموارد البشرية.

### نموذج الدراسة



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

❖ تعريف الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

❖ وظائف إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: تعريف الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية، التي يمكن الاستخدام العقلاني والرشيد لها من تحقيق الكفاءة في الأداء، وبلوغ المستويات المرغوبة من النجاح والتفوق والتميز في العمل، وأحد المقومات الجوهرية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتعرف الموارد البشرية كالاتي:

إن مصطلح الموارد البشرية: يشمل جميع السكان في المجتمع الذي يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي، بدءاً من الأطفال الرضع حتى الشيخوخ المسنين. (العمري، 2020).

وقد عرف (غانم، 2015) الموارد البشرية: على انها من أهم الأجزاء الموجودة في إدارة المنشأة، والتي تهتم بتدريب الموظفين وإدارتهم بشكل صحيح، باعتبار أن الموظفين هم أهم أصول العمل.

وعرفها (جابر، 2015) الموارد البشرية: هي الجهة المسئولة عن إدارة جميع شئون الأفراد بداية من اختيار وتعيين الموظفين الجدد في أي مؤسسة، ومن ثم تولي مهمة تدريب الأفراد وتوجيههم بالشكل الذي يتناسب مع مهاراتهم وكذلك أهداف الشركة.

و**عرف** (أبو شعير، 2016) **الموارد البشرية**: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جري توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها ولتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل رواتب وأجور ومزايا.

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية كالاتي:

**إدارة الموارد البشرية**: بأنها نموذج متميز لإدارة البشر، والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية (عبد العزيز، 2015).

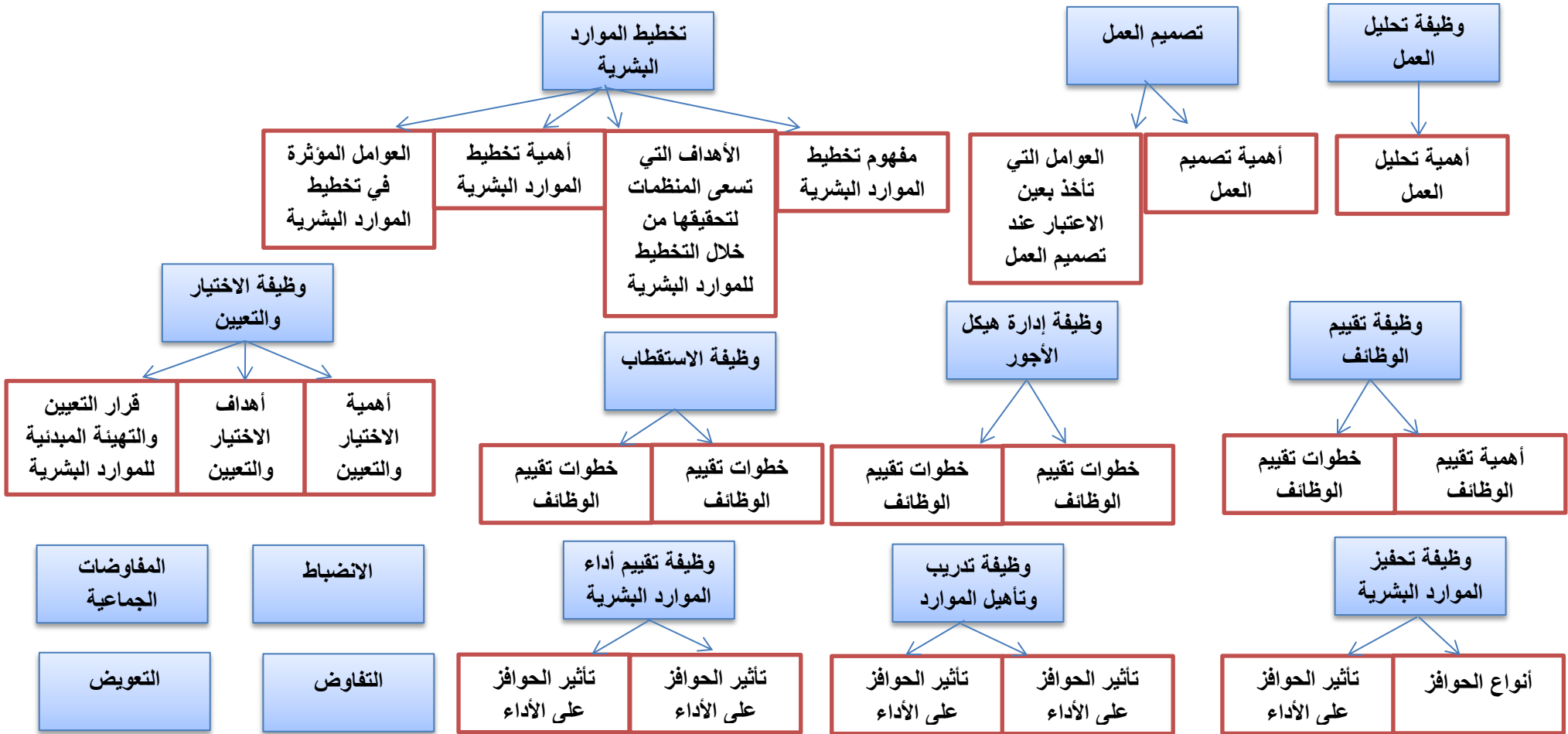
و**عرف** (سمالي و عمارة، 2017) **إدارة الموارد البشرية**: عملية ادارية تهدف الى الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، من حيث اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها، والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.

**إدارة الموارد البشرية**: هي الإدارة المسؤولة عن كافة النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة من استقطاب، اختيار، تعيين، تدريب، تقييم، تعويض، واستخدام الموارد البشرية بكفاءة. (العلاونة، 2017)

و**عرفت** إدارة الموارد البشرية: بأنها سلسلة القرارات الخاصة والمرتبطة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمات والعاملين فيها. (Mahasneh & Yamin, 2017).

## ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية

"الشكل التالي يبين وظائف إدارة الموارد البشرية"



وفيما يلي توضيح لوظائف إدارة الموارد البشرية:

## 1. وظيفة تحليل العمل

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغلها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة. (غانم، 2015)

ويعرف تحليل العمل بأنه العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها. (أبو شعير، 2020)

وإن تحليل العمل يستند على دراسة علمية منظمة وشاملة تحدد طبيعة العمل وتستوعب جميع المعلومات المتعلقة به وعادة ما تتضمن هذه الدراسة الأبعاد التالية: (رجم، 2017)

✓ البعد الفني.

✓ البعد الصحي.

✓ البعد الاجتماعي والاقتصادي.

✓ البعد السيكولوجي.

إن الهدف من تحليل العمل هو الحصول على البيانات المتعلقة بالواجبات التي يتوقع من العامل القيام بها، وبالطرائق والأدوات والمعدات والمواد التي يستعان بها أثناء أداء العمل، وبالمهارات والمعارف المطلوبة للأداء الفعال، ودرجة ومستويات هذه المهارات والمعارف ونوعيتها وبعلاقات العمل بغيره من الأعمال، وبالظروف المحيطة به وفرص التقدم المتاحة فيه، حيث تمثل هذه البيانات الأساس الذي يتم على ضوءه إعداد وصف واضح ومفصل للوظيفة من ناحية ومواصفات متكاملة وشاملة لشاغل هذه الوظيفة من ناحية أخرى. (سمايلي، 2017)

#### أهمية تحليل العمل:

إن عملية تحليل العمل توفر معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية والمنظمة والعاملين أنفسهم وتتمثل هذه الأهمية بالآتي: (خضر، 2015)

✓ تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات.

✓ تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظائف المختلفة.

✓ تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ إن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.

✓ تعد عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب وكذلك الحوافز التشجيعية، إذ أن لكل وظيفة قيمة تختلف عن الوظائف الأخرى، هذه القيمة تحدد من خلال معرفة جانبي وصف ومواصفات الوظيفة.

✓ تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء العاملين على الوصف الوظيفي، إذ أن لكل وظيفة معاييرها الخاصة بها وفق مسؤولياتها وأعبائها.

✓ تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين أو ذوي الإعاقة.

✓ تساهم عملية التحليل الوظيفي، في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمنة، من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

## 2. تصميم العمل

تنطوي عملية تصميم العمل على تحديد النشاطات والمهام التي يحتويها العمل، والأدوات التي يحتاج إليها العمل، وطبيعة الصلات التفاعلية وأيضا ظروف الأداء لهذا العمل، ويشير مفهوم تصميم العمل إلى إعداد الشكل النهائي للعمل والعناصر الداخلة في نسيجه. (البطائنة، 2016)

ويقصد بتصميم العمل تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسئوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل وظروف العمل المحيطة. (بن علي ونوري، 2015)

ويؤثر التصميم على خمسة جوانب رئيسية في العمل وهي:

- ✓ مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل.
- ✓ مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل.
- ✓ مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة.
- ✓ درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة.
- ✓ درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الانجاز، وعن نتائج العمل الذي يقوم به. (السعدي، 2018)

العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار عند تصميم العمل:

- ✓ تحقيق أهداف المنظمة: وذلك من ناحية مراعاة أهداف المنظمة عند إجراء أي خطوة تصميمية بالعمل، ويجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة وليس على حساب درجة نشاطها باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة. (هزاري، 2015)
- ✓ تحقيق رضا العاملين: وتعني حالة توافق العاملين وشعورهم بالراحة باتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم، لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم الشخصية، لذلك

فالتصميم الجيد للعمل يعمل على تشجيع العاملين على حسن الأداء بالشكل الذي يلائم  
طموحهم ويحقق رغباتهم. (جابر، 2015)

✓ الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة: وتعني عملية تصميم العمل بالشكل الذي يمكن فيه  
الاستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المنظمة ويقصد بها الأجهزة والآلات، إلى  
جانب تحقيق أقصى استفادة من مهارات العاملين، وتنظيم العمل وتصميمه واستغلال كل  
الفرص لزيادة الكفاءة الإنتاجية. (هزاري، 2015)

### أهمية تصميم العمل:

توفر عملية تصميم العمل عدة عائدات مادية ومهنية بالنسبة للمنظمة، كما توفر عائداته حوافز  
نفسية وسيكولوجية بالنسبة للعاملين، يمكن إيضاحها بما يلي:

✓ توفير المزيد من النفقات التي تصرف على الطاقة، إضافة إلى التقليل من صرف  
مستلزمات القوة التشغيلية، وذلك بسبب تصميم العمل بما يتناسب مع الطاقة الملائمة له،  
فالعمل الذي يحتاج إلى الطاقة الآلية سيصمم بالأداء بواسطتها، والعمل الذي يحتاج للأداء  
العضلي سيصمم للأداء بواسطة العاملين. (الجبالي، 2016)

✓ توفير الوقت اللازم والمناسب لأخذ الراحة واستعادة النشاط من قبل العاملين، وذلك بسبب  
ترتيب الأعمال وجدولتها ضمن فترات زمنية منظمة، وعدم ترك العاملين لحالات من  
الضجر والملل بسبب الفراغ، أو حالات من ضغط العمل المتواصل. (أبو شعير، 2020)

✓ بما إن أوقات العمل وأداؤه قد تم تصميمها بشكل وفر المرونة في العمل، لذا فإن ذلك  
سيجعل العاملين في إطار من الحرية لتنظيم وتوزيع جهودهم بشكل عادل وصادق بين ما

يتطلبه العمل وبين ما تتطلبه تلبية حاجاتهم الشخصية، وبالتالي فإن ذلك سيرفع من مستوى التصرف والسلوك والمسؤولية الشخصية للعاملين تجاه كل الواجبات. (غانم، 2015)

إن تصميم العمل قد سمح للعاملين على الحصول على الأعمال التي يرغبون في أدائها، والتي تتوافق مع طموحاتهم ودوافعهم وأمزجتهم، وبالتالي فإن من أحب عملاً أداءه بكفاءة، وستكون النتائج مرضية نتيجة ذلك للعاملين والمنظمة، بسبب زيادة الكفاءة والسرعة الإنتاجية. (العمرى، 2020)

### 3. تخطيط الموارد البشرية

تخطيط القوى البشرية يعتبر من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة، لدوره الرئيس في نجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها، فالقوى البشرية عامل أساسي من عوامل الإنتاج، تتطلب تركيزاً واهتماماً خاصاً من الإدارة الراغبة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وبالتالي تنطوي عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل، والاستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والقواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي والنوعي، بين ما تحتاج إليه المنظمة وبين ما هو معروض حالياً أو يمكن توفيره مستقبلاً خلال فترة الخطة. (العنبي، 2021)

## مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هي عملية تقييم أهداف المنظمة ووضع خطة عمل واقعية ومفصلة لتحقيق هذه الأهداف.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية: بأنها عملية إدارة متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات. (بوباكور، 2017)

أما (العنبي، 2021) فيرى أنه يقصد بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة: أنه ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد، بالنوعية المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوباً أدائها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء الأفراد أكثر نفعاً أو ملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية.

ويرى (قرين، 2020) إن تخطيط الموارد البشرية: هو النشاط الذي يستهدف العنصر البشري بشكل خاص، ويسعى إلى تحديد الأهداف التي تستثمر هذا العنصر بالشكل الأمثل، ويحدد السبل الكفيلة بتحقيق ذلك، في ظل دراسة الظروف الداخلية، وفهم العوامل الخارجية المؤثرة في العمل، حيث يتمثل في عملية وضع إطار عام لاستراتيجية الموارد البشرية في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال رسم سبل للممارسات المستقبلية الخاصة بكل من عمليات الاستقطاب، والتعيين، والاختيار، والتدريب، والتحفيز، والترقيات، وأسس التقييم المبني على الأداء المتميز، والأجور، وتحقيق السلامة والحماية من المخاطر، وبناء علاقات جيدة من المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ومع النقابات المسؤولة عن العمل.

واعتماداً على ما تقدم يمكن للباحث تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المنظمة، لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل، وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل كفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة.

### الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال التخطيط للموارد البشرية:

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، ويجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون، وبناء على ذلك فإن هنالك تنوع في الأهداف التي تسعى إليها المنظمات من جراء القيام بتخطيط مواردها البشرية، ويمكن إجمالها على النحو التالي كما وضحها(أبو شعير،2020، وجابر،2015):

- تحديد احتياجات المؤسسة من الوظائف والعمالة المختلفة وعدد العمالة المطلوب لكل وظيفة وعمل إحصاء بالعدد الكلي الذي تحتاجه المنظمة وعمل مخطط زمني له.
- وضع الموارد والأساسات التي تحتاجها كل وظيفة وذلك للاستفادة من الموارد البشرية بطريقة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- وضع قوانين والسياسات التي تقوم بعمل التوازن في العمالة بين قطاعات العمل داخل المؤسسة، وذلك لتحقيق العدل في توزيع العمل على كل العاملين. من خلال حل العجز في كافة التخصصات في قطاع الإنتاج والقطاع الخدمي والإداري.
- التنبؤ بالمخاطر المتوقعة في عدد العمال والموظفين، وهذا يكون عن طريق تعاون بين موظفي الموارد البشرية والمسؤولين داخل المنظمة، وهذا للحصول على المهارات المطلوبة في المنظمة ثم حصر عدد الموظفين اللازم وجودهم بهذه المهارات، وبالتالي تجنب أي تقصير أو زيادة في القوى العاملة والحفاظ على كفاءة العمل في نفس المستوى.
- الاستخدام الصحيح للموارد البشرية وضمان زيادة درجة رضا الموظفين عن العمل والمنظمة.
- التخطيط لتفادي مشاكل العمل التي تظهر بعد التقاعد ونقل وحتى ترقية العاملين، وهذا لتحقيق الاكتفاء من الموظفين بصورة مستمرة.
- وضع سياسات العمل وقوانين العمل داخل المنظمة لتحقيق الرضا الدائم من العاملين.
- مساعدة المديرين في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الجدد أو الحاليين المرشحين للترقية.

## أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي: (ناصر، 2017)

- إن تقدم الدول يعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري وعليه تظهر الأهمية البالغة للموارد البشرية، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لهذه الموارد بتوفير التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية.
- يسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.
- يمكن من خلال تحديد احتياجات العمالة في المنظمة إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور وبالتالي معرفة تكلفة الأجور بالمنظمة.
- يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، حيث بمعرفة احتياجات العمالة بالمنظمات نستطيع تحديد التخصصات التي تعاني من عجز للعمالة، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد أساسيات التعليم والتأهيل المهني على مستوى الدولة بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات كما يمكن تحديد التخصصات ذات الفائض ومعالجتها في مجال سياسات التعليم والتأهيل بتحديد حجم عدد المقبولين بها.
- الكشف عن مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- تحقيق التطور الفني والتكنولوجي وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المنشأة.
- تطوير المجال التعليمي والثقافي وتنميته.

- توسيع نطاق التدخل الحكومي في مجالات العمل.

### العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك بعض العوامل التي تؤثر على فاعلية التخطيط للقوى البشرية وهي كآلاتي:

(قرين، 2020)

- التغيرات الحاصلة في التركيبة الديموغرافية في مكان البلد من حيث السن والجنس والنوع ومدى تأثير هذه التغيرات على حجم المعروض من قوة العمل.

- التطورات التكنولوجية في المجالات المختلفة التي تؤدي إلى اتساع حجم الحاجة إلى تخصصات و مهارات معينة ونقص في الحاجة إلى مهارات أخرى، وكذلك إلغاء وظائف حالية و بروز وظائف جديدة، وزيادة أو نقص عرض القوى العاملة لمجموعة من التخصصات.

- درجة التطور والنمو الاقتصادي المتحققة في البلد، ومدى الانفتاح الاقتصادي، فالنهضة الصناعية التي رافقتها الحاجة إلى القوى العاملة بعكس الكساد فإنه يؤدي إلى انخفاض الطلب على القوى العاملة.

- السياسة التعليمية المعتمدة في البلد ومدى قدرتها على خلق كوادر بشرية وفقاً لما تتطلبه المنظمات وقطاعات العمل من مهارات ومعارف والتخصصات.

- السياسة العامة للدولة بشأن القوى العاملة والقوانين التي تؤثر على سياسة منظمات الأعمال ولذلك الضغوطات التي تمارسها النقابات والاتحادات المهنة باتجاه رعاية المنتسبين.

- القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد وآثارها على اتجاه الأفراد العاملين وتفصيلات مهن معينة ورفض مهن أخرى وهذا يؤثر على حجم المعروض في قوة العمل.

لذا فعلى الإدارة القيام بتخطيط مواردها البشرية بما يضمن لها حسن اختيار مواردها والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم وبالتالي رفع الكفاءة والفاعلية الكلية للمنظمة، وذلك في ظل عوامل تفرض نفسها على المنظمات الحديثة، منها ازدياد حجم المؤسسات وتنوع الوظائف والمنافسة الحادة وضرورة تحسين الجودة والخدمات وتقديم الأفكار ومجابهة التقدم التكنولوجي، وما يتبعه من تغير في الوظائف وفي الهياكل التنظيمية وإحلال الوظائف محل أخرى. (الحمزة، 2017)

#### 4. وظيفة تقييم الوظائف

يقدم (السعدي، 2018) تعريف لتقييم الوظائف بأنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله المقارنة بين الوظائف من حيث المسؤوليات والواجبات والمؤهلات والشروط اللازمة لأداء الوظيفة وذلك من أجل تحديد أهمية وقيمة كل وظيفة تمهيداً لتحديد الأجر العادل لها.

وتعرف كذلك بأنها عملية تحليل وتقدير للوظائف، لتأكيد قيمتها النسبية، ولإستخدامه كأساس لوضع سلم للوظائف داخل المنظمة، يصلح للاعتماد عليه في وضع سلم الأجور. (الحمزة، 2017)

فعملية تقييم الوظائف هي الوسيلة العملية والموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد اجر عادل للوظيفة، حيث يتم الربط هنا بين معدل الأجور التي يحصل

عليها العاملون وبين حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار ما يملكون من إمكانيات وخبرات.

### أهمية تقييم الوظائف:

هنالك العديد من المزايا الناتجة عن عملية تقييم الوظائف وهي كالآتي كما بينها (بلال، 2018)

- تحقيق نوع من العدالة في الأجور التي تدفعها المنظمة.
- يساعد تقويم الوظائف على تحديد هيكل الأجور بصورة واضحة بناء على القيم النسبية لوظائف المنظمة.
- يعد تقييم الوظائف عاملاً من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي وزيادة الرغبة في العمل وروح المعنوية للأفراد.
- إن اعتماد تقويم الوظائف على عمليات تحليل وتوصيف الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة من شأنه أن يجعل التقويم مصدراً للمعلومات الصحيحة واللازمة للإدارة للقيام بوظائف الاختيار والتدريب والنقل والترفيه.

### خطوات تقييم الوظائف:

تمر عملية تقييم الوظائف بالعديد من الخطوات وهي (أبو جليلة، 2018):

- توفير بيانات ومعلومات عن الوظائف المطلوب تقييمها وذلك من خلال عملية التوصيف.

- تحديد العوامل التي سيتم على أساسها تقييم الوظائف، على أن تكون متوافرة في كافة الوظائف ولو كانت بدرجات متفاوتة ومن أهم هذه العوامل، المجهود الذهني، المجهود العضلي، المهارة، المسؤولية ، ظروف العمل.
- اختيار الأسلوب الذي سيستخدم في تقييم الوظائف، ويجب أن يكون ملائماً لطبيعة الوظائف التي يتم تقييمها.
- اختيار الأشخاص الذي يمتلكون الخبرة والمهارة الكافية لتقييم الوظائف.

#### 5. وظيفة إدارة هيكل الأجور

إن النتيجة المنطقية والمحصلة بعد إجراء عملية تقييم الوظائف يجب أن تتوج ببناء هيكل الأجور الذي سيتم تطبيقه على العاملين والذي بناء عليه سيتم دفع الأجور والرواتب لهم، وبمعنى آخر انه بعد أن نقوم بتقييم الوظائف يتم تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة من الوظائف التي تم تقييمها إلى قيمة نقدية تتفق مع تلك القيمة النسبية وهنا يأتي الهدف الرئيسي لهذه المرحلة وهو وضع وبناء هيكل الأجور.(العمرى،2020)

ويعرف هيكل الأجور: بأنه الهيكل الذي يعكس عدد الفئات المالية في المنظمة، وعدد الوظائف التي تحويها كل فئة، كما يعكس الهيكل مدى الأجر لكل فئة ونسبة التداخل بينها.(البطانية،2016)

يعرف الأجر: بأنه ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل. (ابونا، 2017)

### أهمية الأجور والرواتب:

تتمثل أهمية الأجور بما يلي:

أولاً: أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة: تمثل الأجور عنصراً هاماً من عناصر تكاليف المنظمات، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق النفقات، وكل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توفر أساس موضوعي لتحديد الأجور في كل المنشآت بحيث تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقاً حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة، وتحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قدرة العمل. (سعدى وشبيكة، 2018)

ثانياً: أهمية الأجر بالنسبة للعاملين: تتمثل بالنسبة للفرد في أنها تعتبر قوة شرائية يستطيع من خلالها إشباع احتياجاته المختلفة، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو شعوره بالأمان أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية من جهة، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير والاحترام والاعتراف بالمكانة من قبل المنظمة من جهة أخرى، ونتيجة لهذين الاعتبارين فإن عنصر الأجر يعتبر من أكثر العوامل حساسية بالنسبة للأفراد والمجتمع، ويمكن القول أن أهمية الأجر بالنسبة للفرد تنعكس على عدة ظواهر في مقدمتها المركز

الاجتماعي ومستوى الحياة المادية للفرد والشعور بالأمن الاقتصادي، و بناءا على هذه الأهمية لا بد أن يعكس أجر الفرد توازنا بين ما يساهم به من جهود وما يحصل عليه في شكل أجور ومكافآت نقدية، فاختلال التوازن سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة وبالتالي انخفاض مستوى أدائه وزيادة التسرب من المنظمات وبالتالي خفض قدرتها على المنافسة والاستدامة. (هنداوي،2016)

### العوامل المؤثرة في مستويات الأجور والرواتب:

تلعب الأجور دورا أساسيا في حياة الأفراد والمنظمات واستدامتها، وكذلك دورا مهما في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة، لذا فإن من شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور، والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات، وهنا تبرز أهمية وضع أنظمة أجور عادلة للموظفين تتناسب مع طبيعة العمل ومحدداته بناءا على الوصف والمواصفات الوظيفية، ومن هنا فإنه يجب على المسؤولين عن الموارد البشرية أن يهتموا بمستوى عادل من الأجور من أجل توفر قدرا من الرضا للعاملين وتوليد الحماس والدافع الداخلي لديهم، من أجل بذل أكبر مجهود وزيادة مستويات الانتماء للمنظمة وتحفيزهم نحو الإبداع والإتقان في العمل. (الوحشي،2020)

وهناك الكثير من العوامل التي لها أثرها الكبير على تحديد مستويات الأجور والرواتب، سواء بالنسبة للعامل أو المشروع ويمكن ذكر العوامل الرئيسية فيما يلي(سعدي وشبيكة،2018،

(الوحشي،2020)

- الأجور والرواتب السائدة: تتأثر المشروعات عند تحديد الأجور والرواتب التي تدفع لوظائفها المختلفة بمستوى الأجور والرواتب السائدة في المجتمع، والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى، ويرجع السبب في ذلك أن قيام المنظمة بدفع أجور تقل عن المنظمات المماثلة سوف يؤدي إلى عدم إمكان حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية، كما أن كثير من المنظمات تعد سياسة الأجور على أن تكون سياسة أجورها أعلى من المنظمات المنافسة لاجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل بها.
- قدرة المنظمة وإمكانياتها: يتوقف مستوى الأجور والرواتب التي تدفعها المنظمة للعاملين بها على إمكانياتها المادية ومركزها المالي.
- التشريعات والقوانين العمالية: تتأثر مستويات الأجور والرواتب بنوع التشريعات العمالية السائدة، والتي تتضمن تحديدا لساعات العمل وأيضا الحدود الدنيا من الأجور، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيودا على المنظمات.
- الظروف الاقتصادية الطارئة: قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستوى الأجور والرواتب، ويصبح من المتوقع أن تنخفض مستويات الأجور في حالات الكساد والانكماش الاقتصادي في الدولة وترتفع مستويات الأجور في حالة الراج الاقتصادي.
- متطلبات العمل: هناك ارتباط كبير بين مستويات الأجور والمرتبات من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها.

- الإنتاجية: هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه، وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل وتحبذ الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج.
- مستوى تكاليف المعيشة: تتأثر الأجور والرواتب بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم.

## 6. وظيفة الاستقطاب

يعرف الاستقطاب: هو البحث عن، و جذب وعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة. (أحمد، 2016)

ويمكن تعريف الاستقطاب أنه: عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها. (عبد القادر وجعفر، 2020)

وهناك تعريف آخر لعملية الاستقطاب وهو: جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة. (أبو سنينة، 2017)

بناء على التعريفات السابقة نرى أن الاستقطاب يركز على خمسة محاور أساسية مترابطة مع بعضها البعض، نجاحهم يؤدي إلى نجاح عملية الاستقطاب وفشلهم يؤدي إلى فشلها، وهم:

الأهداف، المدخلات، المخرجات، العمليات، النتائج.

## أهمية الاستقطاب:

تكمُن أهمية عملية الاستقطاب بأنها أول عملية تتم قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية، فلها تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة، فالاستقطاب أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات فمن خلاله يمكن معرفة قوة المنظمة وأهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها.

وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية(العمرى،2020):

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.

- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي.
- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.
- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار ، لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.

#### مصادر الحصول على الموارد البشرية(مصادر الاستقطاب):

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد وظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها. وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

#### أولاً: المصادر الداخلية

والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر(جيدل،2017، الجادر وصهيود،2016):

- **الترقية :** ويلجأ إلى هذا الصدد في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:
  - ✓ تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.
  - ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.
  - ✓ يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.
- **النقل الوظيفي:** ويكون هذا مصدراً للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.
- **مخزون المهارات:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.
- **الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالشركة وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالشركة، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة (مثل لحام الأرجون) فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة، وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة.

### ثانياً: المصادر الخارجية

يقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها:

1. التقديم المباشر للمنظمة : تستطيع المنظمة أن تحصل على موارد البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقديم التي يملئها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم. ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طلباً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجرى عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار. وقد تقوم وكالات التوظيف (مكاتب التوظيف) أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة. (الدليمي، 2017-2018)

2. الإعلان: قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة، وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة، بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر. اما في حالة الوظائف التي لا تحتاج لخبرات، والتي تتولى الشركة تدريب المتقدمين على العمل مثل (الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج) فقد تلجأ هذه الشركة إلى الإعلان في أجهزة الإعلام الأخرى كالراديو والتلفزيون، وقد تلجأ بعض الشركات إلى الإعلان من خلال ميكروفونات محملة على سيارات صغيرة (نصف نقل غالباً) وذلك في المناطق المجاورة لتلك الشركة والتي لا تكلفها مصاريف نقل العاملين إلى الشركة بالأوتوبيسات أو وسائل النقل الأخرى. وفي جميع الحالات فإن تلك المنظمات أو الشركات تقوم غالباً بتلقي الطلبات إما مباشرة أو من خلال البريد، وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها. أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة. (آل نملان، 2016-2017)

### 3. وكالات ومكاتب التوظيف:

ويوجد ثلاث أنواع من وكالات ومكاتب التوظيف:

**النوع الأول:** وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد، فإن هذه الوكالات تقوم بصرف "إعانات بطالة" وذلك في الدول الأوروبية وأمريكا. ومن أمثلة هذه المكاتب في مصر "مكتب العمل" أو "إدارة القوى العاملة" التي تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم على الإدارات والمكاتب الحكومية، كما تقوم أيضاً بالإشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالشركات. ولكنها لا تقدم إعانة بطالة للعاطلين. وهذه المكاتب أو الوكالات تقدم خدماتها مجاناً، وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات أو الشركات وبين طالبي العمل. (أبو سنيينة، 2017)

**النوع الثاني:** وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة. (جيدل، 2017)

**النوع الثالث:** وهي مواقع على شبكة الإنترنت تخص وكالات التوظيف، وعادة تشترك فيها المنظمات من خلال دفع رسوم سنوية أو رسوم حسب نوع الخدمة. ويوجد في موقع وكالة التوظيف أعداد هائلة من السير الذاتية التي توفرها للمنظمات وتقوم هي بالتبعية باختيار

العاملين من هذه السير الذاتية. وفي جانب آخر تتلقى وكالات التوظيف طلبات راغبي التوظيف من خلال إدخالهم لسيرهم الذاتية على الموقع.(أبو اسنينة،2017)

**4. المدارس والجامعات:**تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.

ومن الأساليب التي تتبعها بعض الشركات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية (من المدارس أو المعاهد) بها خلال عطلة الإجازة الصيفية، أو حتى أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية. وتقوم بصرف مقابل نقدي بسيط أو وجبة غذائية أثناء التدريب، بحيث تخلق الرغبة في الالتحاق بالعمل بها. كما يتوفر للشركات التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغباتهم في التعلم ودافعيتهم، على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخريجهم. وهذا الأسلوب يوفر للشركة نفقات اختيار العمالة، كما يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها.

وبالنسبة للجامعات فيمكن إتباع نفس الأسلوب في التخصصات العملية كالمهندسين أو الكيميائيين، وأيضاً يمكن من خلال العلاقة بين المنظمة والجامعة اختيار أوائل الخريجين وإغرائهم للعمل بالشركة، أو مقابلة الطلبة الذين على وشك التخرج وتعريفهم بالشركة ومميزات العمل بها.(جيدل،2017)

**5. النقابات العمالية:**ويبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة في مهنة ما عن طريق:

✓ فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها.

✓ الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة

فقط؟ ويوفر هذا المصدر إجراءات البحث عن الموارد البشرية حيث تلتزم النقابة بصلاحيته

العامل والتزامه. (قرين، 2020)

6. المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة،

وبغرض هذا التأهيل، تقوم بتدريبهم، واختيارهم، ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص

للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين، وجمعيات الأطباء

في تخصصات معينة. حتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات

المتحدة الأمريكية وأوروبا، وهي تعنى بتخرجهم ومنحهم إجازات لممارسة المهنة. فعلى

سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية American Society for

Human Resources Management بوضع مناهج واختبارات للمديرين الذين يودون

الحصول على شهادة تجيز لهم (أي إجازة) العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية.

ادخل على الموقع التالي [www.shrm.org](http://www.shrm.org) لكي تتعرف على مناهج هذه الشهادة،

وشروط التقديم إليها. (الجباري، 2016)

7. الخدمة العسكرية: تلجأ بعض الشركات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية، وذلك بعد

تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في

حاجة إلى سائقين، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر

مصدر آخر لها في سوق العمل. (رجم، 2017)

8. الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة:يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي بهم أفراد أو أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم، أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موثوقاً بهم، وغذا صدرت منهم توصية تجاه شخص معين فلا بد وأن تكون فيم حلها.(هزاري،2015)

7. وظيفة الاختيار والتعيين: تعريف عملية الاختيار والتعيين على أنها: بأنه جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء انسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية.(الجبالي،2016)

ويعرفها(رجم،2017)على أنها: اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف وإحاقهم بالأعمال التي تنفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

#### أهداف اختيار الموارد البشرية:

تكمّن أهداف اختيار الموارد البشرية بما يلي(صبرينة،2015):

- ✓ تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- ✓ تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه، عن الفرد المناسب.

✓ تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل.

✓ تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

### أهمية الاختيار والتعيين:

إن إجراءات الاختيار والتعيين الفاعلة تضمن الكشف عن المهارات الحقيقية للموظف، الأمر الذي يسهل عملية تدريبه وتحديد مساره الوظيفي وفرص الترقية لديه، ويمكن من خلال ذلك تقليل حدوث بعض المشكلات مثل الغياب عن العمل أو تركه، الأمر الذي يخفض معدل دوران العمل. (غانم، 2015)

لذا تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري، ويتم ذلك من خلال الممارسة السليمة والعلمية، لقواعد ومعايير عملية الاختيار لكي تتمكن المنظمة من الآتي (أبو سنيينة، 2017):

✓ تقوم عملية الاختيار بناء على وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، ذلك لأن الشخص الذي يشعر أنه تم تعيينه في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته، سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار.

✓ إتباع سياسات فاعلة وعادلة يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وتزداد لديه الرغبة في العضوية في هذه المنظمة، وينمي لديه الولاء التنظيمي، كما أن سياسة الاختيار الفاعلة تشعر الموظف بالأمان الوظيفي وأن المنظمة لن تتخلى عنه، بالإضافة إلى أنه ومن خلال الإجراءات السليمة للاختيار تضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول

والاتجاهات والحصول على الأجر المناسب الأمر الذي يزيد من رضا الموظف عن الوظيفة التي يشغلها.

✓ تُعد فعالية نظام الاختيار من أهم الأشياء التي تضمن إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجات الإنسانية، ويوفر النظام أجورًا عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، وهذا من شأنه أن يُوفر الاستقرار الوظيفي.

✓ أن اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته، وذلك من شأنه أن يضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلًا.

✓ أن أداء أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، فكلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، انعكس هذا الشيء بشكل أفضل على أداء المنظمة.

✓ تُعد عدم موضوعية الاختيار يجعل الشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها، يكون ولاؤه للشخص الذي يتواجد فعليًا في الوظيفة لا للمنظمة التي يعمل بها.

#### قرار التعيين والتهيئة المبدئية للموارد البشرية:

إن قرار التعيين هو المرحلة الأخيرة في تخطيط الموارد البشرية حيث يتم تعيين الموارد البشرية وذلك بالقرار والتعيين، ومع الوصول لقرار التعيين من قبل المنظمة، يكون المرشح قد وافق على عروض المنظمة فيما يتعلق بمسؤوليات الوظيفة وسلطاتها، ومكان ممارستها وعلاقاتها، وأجرها وحوافزها وجميع مميزاتها، بعد اتخاذ قرار تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم وتخطوا بنجاح جميع مراحل عملية الاختيار يصبح من الضروري استقبالهم كعاملين جدد وتزويدهم بالمعلومات التفصيلية والعمل على دمجهم في سياسات وقيم وثقافة المنظمة،

ويتطلب ذلك برنامج للتوجيه والرعاية والتهيئة المبدئية هدفها تعريف الموظف الجديد بمنظّمته وأهدافها وفلسفتها وعملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة ورؤسائه وزملائه وذلك في المرحلة الأولى من تسلم العمل. (غانم، 2015)

## 8. وظيفة تحفيز الموارد البشرية

إن نجاح وتطور المنظمة قائم على تحفيز الموارد البشرية وذلك من خلال وجود خطط استراتيجية تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة.

وتعرف الحوافز: بأنها النظام الذي تتبعه الإدارة في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة. (البيضة، 2016)

وقد عرف (أبو حميد، 2020) الحوافز على أنها: كافة ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله وإسهاماته سواء كان ذلك في شكل أجر، رواتب نقدية ثابتة أو متغيرة، أو حوافز مختلفة، أو مزايا كأنظمة التأمينات والمعاشات والرعاية الصحية وخدمات الإسكان.. الخ.

### أنواع الحوافز:

تعتمد المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها وذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بها على فكرها الإداري أيضا وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب، و أفضل أنواع الحوافز المناسبة للعاملين فيها، وتقسّم الحوافز إلى نوعان رئيسيان هما:

## الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعا واستخداما إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي للمؤسسة، وتتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات والمزايا العينية ذات القيمة المادية. (أبوعلان، 2016)

## الحوافز المعنوية:

وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضا من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيدا للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضا القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترفيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل. (العلمي، 2016، Chepkemoi, 2018)

## تأثير الحوافز على الأداء:

يوجد ارتباط مباشر بين الحوافز وأداء الأفراد في المؤسسات، والاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فالحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك، وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد. (Al-omari,2017)

## 9. وظيفة تدريب وتأهيل الموارد

ومما لا شك أن التحديات المحيطة بالمنظمة والمتغيرات التكنولوجية تزيد من أهمية قيام المنظمات بإجراء العديد من البرامج التدريبية، حيث يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية، وتحسين أساليب العمل، وهذه المكانة نابعة من الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة، فتعتبر وظيفة التدريب والتأهيل للعاملين

بالمنشأة، إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة.(العساف،2016)

ويعرف التدريب هو: إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جدياً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.(عامر،2015)

فالتدريب هو: العملية التي من خلالها يتم صناعة العاملين المهرة، من خلال التدريب العملي على الممارسات التي من المتوقع استخدامها في أداء الأعمال الموكلة إليهم حالياً، أو التي ستوكل إليهم مستقبلياً.(عبد الرزاق،2016)

#### أهداف التدريب:

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من جراء القيام بالتدريب ومن ضمنها(الجعبري،2021):

- تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية، ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- تذكير العاملين بأساليب الأداء، وإطلاعهم على التغيرات والتعديلات التي تدخل عليها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة زيادة إلمامهم بالعمل.

• خلق صف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق اللامركزية في الأداء.

• تطوير سلوكيات الأفراد، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة، وتخفيض حوادث العمل.

• زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد من الموارد أو الخامات وفي ساعات العمل كنتيجة لارتقاء كفاءة الأداء، وتحسن أنماط السلوك.

#### 10. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية

لقد عرف تقييم الأداء بأنه: ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل. (أرفيس، 2017)

كما وتعد عملية تقييم الأداء من الوظائف الإدارية الهامة التي تهدف بصورة عامة إلى ضبط سلوك المرؤوسين، وإيجاد الأساس الموحد لاتخاذ قرارات سليمة بشأنهم، واختيار الأفراد المناسبين للأعمال المناسبة، بالإضافة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية والتطويرية اللازمة لهم، فهي وسيلة تساعد الإدارة العليا على إلقاء الضوء على مدى فاعلية عمليات التخطيط والتنظيم والتدريب، وعلى مدى كفاءة العديد من البرامج المتعلقة بشؤون الموظفين وفعاليتها مثل: الاختيار، التعيين، الترقية، والتدريب. (Deepakshi, 2017)

## أهمية تقييم الأداء:

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء بما يأتي (إبداع، 2018-2019، Deepakshi, 2017):

- ✓ تحديد صلاحية الموظف الجديد.
- ✓ الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين.
- ✓ الاسترشاد بها عند النقل والترقية.
- ✓ تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية.
- ✓ فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.
- ✓ النهوض بمستوى أداء الوظيفة.
- ✓ تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ يعتبر أداة أو وسيلة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- ✓ تؤدي نتائج التقييم إلي إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

✓ يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين لاعتبار ذلك عند إجراء الدراسات التي تتعلق بأوضاع العاملين والمؤسسة على حد سواء.

### فوائد تقييم الأداء:

إن لتقييم الأداء عدة فوائد منها (Khanna & Sehgal, 2016):

✓ يزود تقييم الأداء متخذي القرارات بمعلومات عن أداء العاملين لديهم، وهو الوسيلة الأكثر موضوعية التي تعطي الرؤساء فكرة واضحة عن أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر.

✓ إشعار الموظف بمسؤوليته، عندما يدرك العاملون أن نشاطاتهم وجهودهم موضع تقييم من قبل رؤسائهم، وأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بمسئلتهم الوظيفي، سوف يشعرون بالمسؤولية تجاه أنفسهم، وسوف نجدهم يتفانون في بذل الجهود والطاقت لتأدية أعمالهم على أحسن وجه لكسب رضا الإدارة ورؤسائهم.

✓ تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين وأوضاعهم في المنظمة.

✓ يساعد المسؤولين بالمنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في أهداف المنظمة.

✓ تقليل معدل دوران العمل من خلال شعور العاملين بالعدالة والموضوعية في اتخاذ قرارات شؤون العاملين.

## 11. المفاوضات الجماعية

النقابات العمالية أو النقابات العمالية هي منظمة للعمال، الذين يعملون بشكل جماعي، والذين يسعون إلى حماية وتعزيز مصالحهم المشتركة من خلال المفاوضات الجماعية. يساعد العمال في التعامل مع إدارة المنظمة. وتشمل أهداف النقابات (العمرى، 2020):

✓ التأثير على الأجور والمساومة على شروط وأحكام العمل الأخرى.

✓ إنشاء نظام أمني للأعضاء.

✓ التأثير على إدارة القواعد.

✓ تعزيز وتعزيز ما يسمى إجراء التظلم أو عملية محددة لحل الخلافات بين العمال والإدارة.

## 12. التفاوض

المفاوضة الجماعية هي التفاوض والإدارة وتفسير اتفاق مكتوب بين طرفين؛ واحد منها على الأقل يمثل مجموعة تعمل بشكل جماعي، وتغطي فترة زمنية محددة. (العمرى، 2020)

## 13. الانضباط

يشير الانضباط إلى شرط في المنظمة عندما يتصرف الموظفون وفقاً لقواعد المنظمة ومعايير السلوك المقبول. بالنسبة للجزء الأكبر، يقوم الموظفون بتأديب أنفسهم. ولكن لن يقبل جميع الموظفين مسؤولية الانضباط الذاتي. البعض موظفين مشكلة. يحتاج هؤلاء الموظفون إلى درجة معينة من الإجراءات التأديبية الخارجية. يسمى هذا الخارج بالعقاب. يمكن أن تكون

مشاكل الانضباط الأكثر شيوعاً مرتبطة بالحضور، والسلوك أثناء العمل، وعدم الأمانة، والأنشطة الإجرامية الخارجية. تشمل الإجراءات التأديبية المتاحة للمدير التحذير الشفوي، والتحذير الكتابي، والإيقاف، وخفض الرتبة، وخفض الأجور، والفصل. (السعدي، 2018)

#### 14. التعويض

والتعويض هو مكافأة أو ثمن العمل. والهدف من إدارة التعويضات هو تصميم هيكل الأجور الأقل تكلفة الذي يجذب الموظفين الأكفاء ويحفزهم ويحتفظ بهم، وسينظر هؤلاء الموظفون أيضاً على أنه عادل. (السعدي، 2018)

#### 15. وظيفة تحديد المسار

المسار الوظيفي (وظيفة رسم المسار): هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر. (Kaygusuz&Akgemic& Yilmaz,2016)

تتكون الإدارة العامة لوظيفة رسم المسار من أربعة دوائر وهي:

أولاً: دائرة التخطيط ورسم سياسات الموارد البشرية

المهام (Sharma & Saxena, 2017):

- ❖ مساعدة الإدارات العليا في بلورة الأهداف وتقديم المشورة بشأن القضايا المتعلقة برسم وتخطيط سياسة الموارد البشرية والسياسات العامة للديوان حسبما يحددها لقانون، أو مسئول الديوان/ رئاسة الوزراء وإتخاذ القرارات المركزية التي تهم المؤسسه ككل .
- ❖ تقديم الدعم والمشورة الفنية في مجال إدارة الموارد البشرية لبناء القدرات في المؤسسات وبناء أنظمة معلومات للموارد البشرية.
- ❖ رسم سياسة تطوير وتدريب وتنمية الموارد البشرية وفقاً لنظام إدارة الموارد البشرية المتكامل لجميع المؤسسات بالتنسيق مع الإدارات العامة.
- ❖ تحديد احتياجات الديوان الفعلية من الموارد البشرية خلال فترة معينة يغطيها التخطيط من حيث العدد والنوعية ومصادر الحصول عليها.
- ❖ يشارك في إعداد الموازنات السنوية ويحدد الشواغر سنوياً وفقاً لجدول التشكيلات والخطة الاستراتيجية بالتنسيق والتعاون مع الإدارات.
- ❖ تنفيذ الدراسات بغرض إعادة تصميم السياسات، والقيام بدراسات تقييمية حول السياسات والإجراءات القائمة، بغرض تحسينها وزيادة فعاليتها.
- ❖ التواصل مع الوزارات الأخرى بخصوص سياسات الموارد البشرية.
- ❖ تقييم الخطة الاستراتيجية للديوان ويعد تقرير ربعي بذلك يرفعه للمدير العام.
- ❖ اقتراح الاستراتيجيات التنفيذية المرحلية وبعيده المدى.

❖ التخطيط ورسم السياسات العامة لبرامج التدريب والتنمية وبرامج استقطاب الكفاءات العالية.

❖ الاستفادة من خبرات وتجارب الدول الأخرى في مجال السياسات التطويرية.

❖ مراقبة الوزارات والدوائر الحكومية في التطبيق السليم وسياسات المصادر البشرية المتعلقة بتقييم وحسن أدائهم وتقديم النصح والمشورة.

### ثانيا : دائرة التشكيلات الوظيفية

المهام(العلونة،2017):

❖ يساهم في بلورة الأهداف من جداول التشكيلات وفقا للخطة الاستراتيجية للديوان وحسب القانون بالتنسيق مع جميع الإدارات العامة.

❖ تقديم الرأي في جدول تشكيلات الوظائف التي تقدمها الدائرة الحكومية قبل عرضه على مجلس الوزراء.

❖ إيجاد نظام التشكيلات وتبويبها لغايات الشواغر والتعيين والعلاوات ومستحقها لتنظيم الإدارات العامة لكافة تشكيلاتها المهنية.

❖ إعداد مسودة للمعايير اللازمة لتطبيق الوظائف والأحكام التي يقتضيها تنفيذه ويدخل ضمن ذلك الحد الأدنى للخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة لعرضها على رئيس الديوان لاعتمادها.

❖ تحديد مهام صلاحيات الوظائف وعلاواتها وفقا لنظام متكامل ينسجم مع طبيعة الخدمة المدنية والإدارة العامة ويحدد الشواغر السنوية بالتنسيق مع الجهات المعنية.

- ❖ ضمان عدم إجراء العمليات الإدارية المختلفة من تعيين وترقية وتعديل المسمى الوظيفي والإداري، النقل والانتداب والابتعاث خارج إطار جداول التشكيلات والاحداثيات الوظيفية التي تخصص في الموازنة المقررة.
- ❖ التواصل مع الوزارات والمؤسسات الحكومية حول تحديد احتياجاتها الحقيقية من الموارد البشرية.
- ❖ دراسة توزيع الموظفين بذات الدائرة الحكومية وفق لتخصصاتها وخبراتها العلمية والعملية ومعرفة الفائض منها.
- ❖ إعداد نموذج موحد لبطاقات الوصف الوظيفي والمسميات الوظيفية وفقا للمعايير العامة.
- ❖ إعداد دليل وظائف ويشمل الوصف الوظيفي لكل وظائف السلطة الوطنية وتوحيد شروط شغل كل وظيفة.
- ❖ إعداد نموذج تخطيط وظيفي لتحديد الاحتياجات الفعلية السنوية للدائرة الحكومية ضمن أولويات لهذه الوظائف ووفقا للموارد المتاحة من وزارة المالية سنويا.
- ❖ المساهمة الفاعلة في إعداد موازنة عامة للسلطة صحيحة وسليمة ودقيقة فيما يتعلق بالموارد البشرية بالتعاون مع الجهات المختصة.

ثالثا : دائرة الدراسات ومشاريع الموارد البشرية

المهام (Saxena& Sharma,2017) :

- ❖ القيام بأعمال التنسيق والمتابعة لجميع المشاريع القانونيهوالفنيهوالتطويريه للديوان بالتعاون مع الوزارات والمؤسسات المحليهوالخارجيه.

- ❖ تقديم الدعم والمشورة في مجال إدارة الموارد البشرية لبناء القدرات في المؤسسات.
- ❖ دراسة ومراجعة وتحليل السياسات والاستراتيجيات وتقديم التوصيات لتطويرها.
- ❖ التنسيق والتعاون مع الإدارات العامة ووضع احتياجاتها ضمن المشاريع والبرامج والتي تندرج ضمن الخطة الاستراتيجية، وتزويدهم مقترحات المشاريع في التطوير الإداري وإعدادها وتجديدها.
- ❖ دراسة ومراجعة وتحليل السياسات والاستراتيجيات وتقديم التوصيات لتطويرها.
- ❖ إعداد المعايير لتحديد أولويات المشاريع وإعدادها بصورة دورية وإعداد جداول أولويات المشاريع وصياغتها وفقا للمعايير المعتمدة وخطة العمل.
- ❖ التنسيق مع المؤسسات الفلسطينية والأجنبية والخبراء في مجالات تطوير الموارد البشرية.
- ❖ تزويد الموظفين بمقترحات تطوير السياسات والاستفادة من التغذية الراجعة.
- ❖ وضع اليات تنفيذ البرامج والمشاريع وفقا للتخطيط التفصيلي لها.
- ❖ إعداد استراتيجيات تطوير المشاريع وتقدير تكلفتها بهدف طلب ميزانيات المشاريع وتقدير تكلفة المشاريع غير المباشرة.
- ❖ متابعة تنفيذ المشاريع وإعداد تقارير دورية حول تنفيذ المشروع ومعرفة المعوقات في حال تأخره ورفع توصيات لأي تغييرات ضرورية حول الاتفاقية أو الاجراءات أو التقدم في إنجاز المشاريع وفقا لاتفاقية التمويل الخاضعة لها.
- ❖ إرسال تقارير عن تطور تطبيق المشاريع وتقارير مالية للممولين، ومتابعة اتفاقيات المشاريع مع الجهات المانحة.
- ❖ عقد ورسم مذكرات التفاهم بين الممولين مع الديوان بما يتفق مع القوانين والأنظمة والتعاون والتنسيق مع الجهات المانح لتنفيذ مشاريع مشتركة وتبادل الخبرات.

❖ الإشراف الإداري للأقسام والشعب التابعة للدائرة واستلام تقارير دورية عن سير العمل والانجازات للمشاريع.

رابعا : دائرة المتابعة والتقييم

المهام(Saxena& Sharma,2017):

❖ متابعة تقييم الخطط التفصيلية واعداد التقرير الربعي بانجازات الاداراراتالعامه حسب خطة العمل.

❖ تقييم تنفيذ السياسات والاستراتيجيات ورفع التقارير التقييمية.

❖ القيام بدراسات تقييمية حول السياسات والإجراءات القائمة وإعادة تصميمها بغرض تحسينها وزيادة فعاليتها.

❖ القيام بتقييم الخطط الاستراتيجية والخطط متوسطة المدى وتحديد الانجازات والمعوقات لكل خطة وتقييم الاجراءات بنظام التشكيلات.

❖ اعداد وعرض البدائل المتعلقة بالسياسات العامه للديوان وتقييمها في مجال نشاطات الادارهاالعامه.

❖ اعداد التقارير اللازمه للمعوقات والانجازات بشكل دوري ورفعها للاداره.

❖ اعداد التقارير الربعيهو السنويه لانجازات الخطط متوسطة المدى والخطط الاستراتيجية.

❖ اقتراح افكار للمساعدة في عملية تقويم السياسات من خلال تقييم التنفيذ لهذه السياسات والاستراتيجيات ورفع التقارير التقييمية.

❖ دراسة وتحليل السياسات والاستراتيجيات وتقديم التوصيات لتطورها.

- ❖ التنسيق والتعاون مع الإدارات العامه ذات العلاقة لتحقيق الاهداف المرجوه واستلام المعلومات اللازمة.
- ❖ التواصل مع الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة لاستلام أية معلومات لازمة حول انجازات الخطط.
- ❖ تزويد الإدارات العامه بالتغذية الراجعة على انجازاتهم لضمان انجاز الخطط التفصيليه بكفاءه وفعاليه.
- ❖ تزويد الموظفين بمقترحات تطوير السياسات والاستفاده من التغذية الراجعة.
- ❖ الاستفادة من خبرات وتجارب الدول الاخرى في مجال السياسات التطويريه.
- ❖ اية مهام اخرى توكل اليه من رؤسائه.

## الفصل الثاني: المبحث الثاني

### المبحث الثاني: الروح المعنوية وأداء العاملين

❖ تعريف الروح المعنوية.

❖ أهمية الروح المعنوية.

❖ وظائف إدارة الموارد البشرية التي لها علاقة مباشرة مع الروح

المعنوية والتي تدعم الروح المعنوية.

❖ تعريف أداء العاملين.

❖ أهمية الأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الثاني: الروح المعنوية

#### أولاً: تعريف الروح المعنوية

على الرغم من أنه لا يوجد تعريف محدد لمصطلح الروح المعنوية كونه مفهوماً نفسياً، يحكم عليه من خلال مؤشرات دالة عليه فقط، إلا أن أغلب الباحثين يعرفونه من ناحيتين:

الناحية الأولى: المشاعر والعواطف التي يكونها الأفراد نحو بعضهم البعض.

الناحية الثانية: المشاعر والعواطف نحو التنظيم والالتزام الجماعي. (سيدي، 2020)

عرفت الروح المعنوية هي: تلك الروح السائدة بين العاملين والتي تتميز بالثقة في المؤسسة وفي جماعة العمل وبالتقدير الذاتي لدور كل عامل في المؤسسة. (أرفيس، 2017)

#### ثانياً: أهمية الروح المعنوية

إن الروح المعنوية هي حالة ذهنية يتشارك فيها أعضاء الجماعة وتحركهم لكي يستخدموا قواهم ومقدراتهم لتحقيق غاياتهم وأهدافهم، وبالتالي فالروح المعنوية لا تؤثر في شعور الانتماء فقط لدى المعلمين، بل تؤثر كذلك في علاقتهم مع الآخرين.

وتعتمد الروح المعنوية على خمسة عوامل رئيسية وهي (الدعسان، 2018):

✓ ثقة الفرد بهدف التنظيم الذي يعمل فيه والذي يساهم مع مجموعة العاملين لتحقيقه.

✓ ثقة الفرد في قيادته.

✓ ثقة الفرد المتبادلة مع زملائه في العمل.

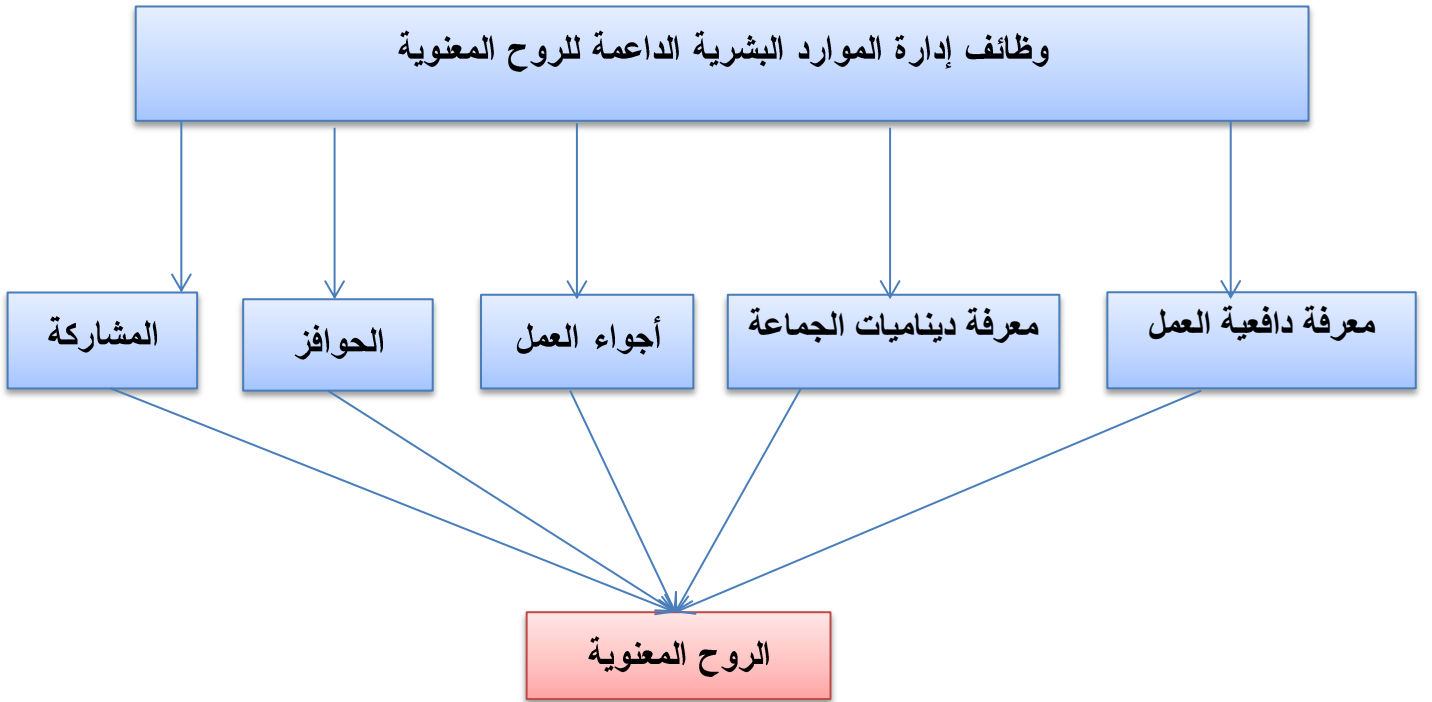
✓ كفاءة التنظيم ونشاطه كمجموعة سواء من الناحية الرسمية أو غير الرسمية.

✓ حالة الفرد الجسمية والعقلية والنفسية.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية التي لها علاقة مباشرة مع الروح المعنوية

والتي تدعم الروح المعنوية

الشكل التالي يبين وظائف إدارة الموارد البشرية الداعمة للروح المعنوية



وهنا توضيح لما أشارت إليه (ارفيس، 2017) لمجموعة من وظائف إدارة الموارد البشرية

الداعمة للروح المعنوية وهي:

1. معرفة دافعية العمل: تتعدد حاجات الناس ودوافعهم نحو العمل، وقد صنفها ماسلو إلى

خمس حاجات مرتبة تصاعدياً: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات

- الاجتماعية، حاجة المكانة والتقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات، فالتعرف إلى هذه الحاجات يعطي المدير قربا من الأفراد وتمكنا أكثر من تحقيق حاجاتهم ورفع روحهم المعنوية.
2. معرفة ديناميات الجماعة: ويعني هذا التعرف إلى بناء الجماعة وتركيبها، وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفرادها.
3. أجواء العمل: ويقصد بها المناخ الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها، وهي محصلة مجموعة من العوامل التي تسود مناخ المؤسسة وتعكس نوع العلاقات الإنسانية السائدة.
4. الحوافز: وهي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم وتشجيعهم على العمل سواء أكانت مادية أم معنوية، شريطة أن تسهم في تنمية العلاقات الإنسانية وحب العمل والإنتاج.
5. المشاركة: وتقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم والمساهمة في اتخاذ القرارات في كل مراحل العملية التربوية وعلى المستويات كافة.

#### رابعاً: تعريف أداء العاملين

الأداء هو: المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة. (صبرينة، 2015)

كما يعرف أيضا بأنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة. (أبو سنيينة، 2017)

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي (العصب، 2017):

- أ- الموظف: هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب- الوظيفة: هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- ج- الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### خامسا: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دورا هاما في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فبه تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس ايجابا أو سلبا على البيئة الخارجية للمنظمة (العملاء، الموردین، المجتمع)، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماما بالغا لمستوى الأداء فيها، وتسعى لتطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية الأداء لعدة فوائد للمؤسسة وهي (عبد ربه، 2019):

1. يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.
2. يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
3. يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المؤسسة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
4. يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المؤسسة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.

5. يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
6. يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

## ثانيا: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

### أولا: الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

- دراسة العمري (2020) بعنوان: "استقطاب الموارد البشرية".

هدف الدراسة: مهما اختلفت وتنوعت المنظمات فإن هدفها واحد و هو تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، عندما تحدد المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تقوم في البداية بتخطيط القوى العاملة والتي يتم من خلالها الوصف الكامل والجيد لكل الوظائف المراد شغلها وتحديد مواصفات من يشغلها.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: القوى العاملة في المنظمات.

أداة الدراسة: الاستبانة.

نتائج الدراسة: البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفأهم للعمل بالمنظمة وترغيبهم للبقاء بها.

التوصيات: دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة بغية التقليل من مساوئها، وتخفيض تكاليف اللجوء إليها وتحقيق أكبر المزايا منها.

• دراسة عبد ربه (2019) بعنوان: "التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية".

هدفت الدراسة: إلى التعرف تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من البنوك الفلسطينية في محافظة بيت لحم والخليل، حيث بلغ عدد البنوك المشمولة بالدراسة خمسة وعشرون بنكا ولتحقيق هدف الدراسة.

منهج الدراسة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من، خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي.

أداة الدراسة: استخدام المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع المعلومات، وتم التأكد من صدق ثبات الاستبانة وفق الطريقة المتبعة في ذلك. فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من ستة وثلاثون فقرة موزعة على مجالات، وقد تم توزيعها على البنوك في محافظتي بيت لحم والخليل كما قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع المدراء البنوك في محافظة بيت لحم المشمولة بالدراسة حيث تم حيث إجراء تسعة مقابلات مع تسع مدراء في البنوك الواقعة في محافظة بيت لحم.

نتائج الدراسة: قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين، وأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً.

التوصيات: مدى أهمية عمل أبحاث جديدة في مجالات مختلفة لدراسة أداء الموظفين.

• دراسة ابداح (2018-2019) بعنوان: فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين.

هدفت الدراسة: هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، والتعرف فيما إذا كان هناك أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت.

منهج الدراسة: لإجراء هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

أداة الدراسة: الاستبانة.

مجتمع الدراسة: وتكونت عينة الدراسة من (127) رئيس قسم إداريا وأكاديميا، ورئيس شعبة إدارية تم اختيارهم بالطريقة القصدية.

نتائج الدراسة: وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت جاءت بمستوى متوسط.

التوصيات: كما وأوصت الدراسة بأن تستخدم إدارة الموارد البشرية في الجامعة أسلوب الإحلال الوظيفي الداخلي.

- دراسة أبو سنيينة (2017) بعنوان: "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها".

**هدف الدراسة:** وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الموارد في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف إلى مدى ممارسة تخطيط الموارد البشرية، التحليل الوظيفي، الاستقطاب للكفاءات، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء.

**منهج الدراسة:** استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي؛ وتم الاعتماد على الأسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليله.

**مجتمع الدراسة:** الجامعات الفلسطينية.

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث الملاحظة كونه يعمل في إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى اتصاله المباشر وزياراته المتكررة لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى تدني مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة (التخطيط، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء)، ويرى الباحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية انحسرت في الأمور الروتينية المتعلقة بالتوظيف وإجراءات التعيين وتطبيق النظم واللوائح المنظمة لشؤون الموارد البشرية بالإضافة إلى عقود التوظيف المتعلقة بالحقوق والواجبات للعاملين وحساب الرواتب ومتابعة الإجازات والاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين.

**التوصيات:** زيادة الأبحاث عن أهمية أداء العاملين في المنظمات ومدى تأثير ذلك

على إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

• دراسة وادي (2017) بعنوان: "التنبؤ بالروح المعنوية في ضوء الرضا الوظيفي وضغوط العمل لدى العاملين الإداريين بجامعة الأقصى".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى إمكانية التنبؤ بالروح المعنوية في ضوء الرضا الوظيفي وضغوط العمل لدى العاملين الإداريين بجامعة الأقصى.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة وفروضها.

مجتمع الدراسة: وتكونت عينة الدراسة من (250) موظفا وموظفة من العاملين الإداريين بجامعة الأقصى في الفصل الدراسي الثاني للعام 2016/2015م.

أداة الدراسة: الاستبانة، واستخدم الباحث مقياس الروح المعنوية إعداد الجلابنة (2011)، ومقياس الرضا الوظيفي، ومقياس ضغوط العمل إعداد الباحث.

نتائج الدراسة: وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين جميع مجالات الرضا الوظيفي الدرجة الكلية للمقياس والدرجة الكلية لمقياس الروح المعنوية، لدى العاملين الإداريين بجامعة الأقصى، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة سالبة بين الدرجة الكلية لمقياس الروح المعنوية وجميع مجالات مقياس ضغوط العمل، والدرجة الكلية للمقياس لدى عينة الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة أنه يمكن التنبؤ بالروح المعنوية في ضوء الرضا الوظيفي وضغوط العمل.

التوصيات: الاعتماد بالروح المعنوية للعاملين والعمل على زيادتها لرفع كفاءة العمل.

• دراسة الجادر، وصيهود(2016) بعنوان: "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي، بحث ميداني في وزارة الزراعة".

هدف الدراسة:هدفت الدراسة التعرف إلى مدى عالقة استراتيجية التوظيف بأبعادها الثالثة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في الأداء العالي من خلال قياس عالقات الارتباط والتأثير في الوزارة المبحوثة.

مجتمع الدراسة: وزارة الزراعة.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة:واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة مكونة من 126 موظفا من القيادات الإدارية في الوزارة.

نتائج الدراسة:وكانت أبرز النتائج: وجود عالقة ارتباط معنوية بين، استراتيجية التوظيف في الأداء العالي، ووجود تأثير معنوي لاستراتيجية التوظيف في الأداء العالي، وأن الاجراءات التي يتم اتخاذها في تعيين الموارد البشرية هي اجراءات روتينية غير مفعلة بصورة صحيحة وغياب التخطيط لإعداد المراد تعيينهم سنويا، ووجود تراجع في الاهتمام بوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية في الوزارة المبحوثة.

التوصيات: زيادة الابحاث المتعلقة بادارة الموارد البشرية من جوانب مختلفة.

## الدراسات الأجنبية

• دراسة (Al-omari et al,2017) بعنوان: "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع

العام: دراسة حالة وزارة العمل".

هدف الدراسة:هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع العام: دراسة حالة وزارة العمل، من حوالي 600 دراسة مؤهلة كان متوسط التأثير الكلي لجميع برامج الحوافز في جميع إعدادات العمل وعلى جميع مهام العمل زيادة بنسبة 22 %في الأداء، وكان للحوافز الموجهة من الفريق تأثير متفوق بشكل ملحوظ على الأداء مقارنة بالحوافز الموجهة بشكل فردي.

مجتمع الدراسة: وزارة العمل.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: الاستبانة.

نتائج الدراسة:لم تتأثر هذه النتيجة بموقع الدراسة(الأعمال أو الحكومة أو المدرسة)، والهيكل التنافسي لنظام الحوافز(البرامج التي يحصل فيها أصحاب الأداء الأعلى فقط على حوافز مقابل البرامج حيث يتلقى كل من زاد الأداء حوافز)، ونوع دراسة (سواء كانت الدراسة تجربة مخبرية أو دراسة ميدانية)، أو نتيجة الأداء(الجودة أو الكمية أو كليهما).

في هذه الدراسات، وجد أن المال يؤدي إلى مكاسب أداء أعلى من الحوافز الملموسة وغير النقدية (الهدايا والسفر).

التوصيات:دراسة اثر الحوافز على زيادة أداء العاملين.

- دراسة اوزترك (Ozturk,2016) بعنوان: "تقييم إدارة الموارد البشرية في كليات التربية من الجامعات الحكومية في تركيا".

هدف الدراسة:هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة الموارد البشرية في كليات التربية من الجامعات الحكومية في تركيا في إطار مبادئ إدارة الموارد البشرية.

منهج الدراسة:استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة: الجامعات الحكومية في تركيا.

أداة الدراسة: المقابلات الشخصية، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع (40) عضوا أكاديميا من كليات التربية من (20) جامعة حكومية.

نتائج الدراسة:وأظهرت النتائج أنه يرى الأكاديميين أن مبادئ إدارة الموارد البشرية تتشكل وفقا للخصائص الشخصية والمواقف الديمقراطية والتفاهات بين الإداريين، أن ثقافة إدارة الموارد البشرية لم توجد في العديد من الكليات.

توصيات: أهمية دراسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات بكافة كلياتها وفروعها.

- دراسة الدخيل والمنيع (dakeel& Almannie,2015)بعنوان: "تحقيق الميزة التنافسية في مجال إدارة الموارد البشرية في مدارس منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية".

هدف الدراسة:هدفت الدراسة إلى الكشف عن تحقيق الميزة التنافسية في مجال إدارة الموارد البشرية في مدارس منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وكذلك دراسة أدوار الإدارة في مديريات التربية والتعليم لمعرفة تحقيق الميزة التنافسية.

منهج الدراسة: واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

أداة الدراسة: الاستبانة.

مجتمع الدراسة: مديريات التربية والتعليم في منطقة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من (226) من مديريات التربية والتعليم في منطقة الرياض.

نتائج الدراسة: وكشفت نتائج الدراسة: أن هناك ثلاثة من تسعة أبعاد من إدارة الموارد البشرية جاءت منخفضة وهي (تحفيز الموارد البشرية، تجنيد الموارد البشرية، والخدمات والعلاقات العامة)، فيما جاءت الأبعاد الأخرى بمستوى كبير معتدلة، وبشكل عام كانت الموافقة على أبعاد إدارة الموارد البشرية متوسطة بمتوسط عام (2.53).

التوصيات: نوصي بزيادة الأبحاث في جوانب مختلفة.

• دراسة (HafsaShaukat & others, 2015) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين: دراسة حالة معهد COMSATS لتكنولوجيا المعلومات في باكستان".

هدف الدراسة: قيمت هذه الدراسة الروابط بين نظم "ممارسات الموارد البشرية" وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: معهد COMSATS لتكنولوجيا المعلومات في باكستان".

أداة الدراسة: تم إعداد استبيان تتألف من 31 العنصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف العمل ، التعويض والاختيار حيث صمم هذا الاستبيان على أساس هذه المتغيرات من أجل إيجاد عالقة وربطها مع النتائج.

**نتائج الدراسة:** العمل على مراجعة وإصلاح وتجديد أنظمة الموارد البشرية مثل نظام المكافآت والترقية والتحفيز والتدريب والتعويض وعمليات الاستقطاب لكي تكون أكثر ديناميكية وفعالية ومراقبة سير عمل هذه الأنظمة بشكل دائم ،لذا على كل المنظمات المهتمة بالنمو والأداء العالي من خلال زيادة مشاركة العامل يجب أن تعطي أهمية للتدريب والاختيار والتعويض والتحفيز.

**التوصيات:**وتوصلت الدراسة استنادا إلى نموذج وطني من الشركات إلى انه على الرغم من أن العنصر البشري هو دائما الأهم في أي منظمة إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد أن يلعب دورا حاسما ومهما في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصاديا وإحصائيا في أداء الموظف، باختصار، جميع "ممارسات الموارد البشرية" المختبرة ترتبط ايجابيا مع أداء الموظفين، وأوصت هذه الدراسة على انه ينبغي إعطاء أهمية للجانب التنموي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعالية المنظمة خصيصا "أداء الموظف.

## ثانياً: التعقيب على الدراسات

من خلال المراجعة الأدبية للدراسات السابقة فقد تبين أن أغلبية الدراسات قد ركزت على إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، واختلفت في متغيراتها التابع والمستقل عن الدراسة الحالية، ولم تتطرق أي دراسة إلى علاقة إدارة الموارد البشرية بالروح المعنوية وأداء العاملين بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات السابقة قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، الأمر الذي تشابه مع الدراسة الحالية في استخدام نفس المنهج، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء استبانة الدراسة الحالية، وما يميز هذه الدراسة أنها أجريت في ظروف اوضاع جائحة كورونا التي مر بها العالم وفلسطين بشكل خاص.

• وباستعراض منهج الدراسة لجميع الدراسات السابقة، نجد أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. باستثناء دراسة اوزترك (Ozturk,2016) اعتمدت هذه الدراسة على التحليل الكمي. ودراسة أبو سنيينة (2017) استخدم المنهج الاستكشافي الوصفي. ودراسة ابداح (2018-2019) استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. ودراسة عبد ربه (2019) استخدم المنهج الكمي والكيفي.

• أما من حيث أدوات الدراسة يلاحظ أن معظمها استخدمت الاستبانة فقط لجمع البيانات، باستثناء دراسة كل من: دراسة اوزترك (Ozturk,2016)، استخدم المقابلات الشخصية، ودراسة أبو سنيينة (2017) استخدم المنهج الاستكشافي الوصفي؛ وتم الاعتماد على الأسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليله. حيث استخدم الملاحظة في تحليله للنائج. ودراسة عبد ربه (2019) استخدم الاستبانة والمقابلات الشخصية.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

من أهم الفوائد التي حصل عليها الباحث عن طريق اطلاعه على الدراسات السابقة وهي على

النحو التالي:

- التعرف على آخر المستجدات العلمية والبحثية التي تناولت موضوع الدراسة.
- ساهمت الدراسات السابقة في عرض وإثراء الإطار النظري للدراسة.
- الاستفادة من منهجية الدراسات السابقة وتسلسل فقراتها في صياغة منهجية الدراسة الحالية.

• تحديد الأسلوب الإحصائي الملائم للدراسة وتصميم الاستبانة.

• تحديد البيئة والعينة المناسبة للدراسة الحالية.

• عرض وتفسير النتائج، وتقديم التوصيات والمقترحات.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

❖ المقدمة.

❖ منهج الدراسة.

❖ مجتمع وعينة الدراسة.

❖ أدوات جمع البيانات.

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

### المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي . ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها. والتي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

وقد استند الباحث في جمع البيانات التي تتعلق بالدراسة على مصدرين أساسيين:

- مصادر ثانوية: والتي تتمثل في الكتب، المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الدوريات والمقالات والتقارير، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

• **المصادر الأولية:** لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، كأداة رئيسية للبحث، وصممها الباحث بنفسه بالاستعانة بآراء ومقترحات ذوي الخبرة من أساتذة ومختصين.

### **مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الصناعي في الشركات الصناعية في الضفة الغربية والفئة المستهدفة قسم الموارد البشرية في الشركات الصناعية.

### **عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (81) عاملا وعاملة من الموارد البشرية في الشركات الصناعية في الضفة الغربية .

### **أدوات جمع البيانات:**

اعتمد الباحث في دراسته بشكل أساسي على الاستبانة، وبشكل ثانوي على مراجعة معمقة للدراسات ذات العلاقة من كتب ومراجع ودراسات وأطروحات.

ونظرا لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع فيها، قام الباحث باستخدام الاستبانة الموجهة لأفراد مجتمع الدراسة، وتم إخضاع إدارة الدراسة للأسس العلمية في البناء واختبار الصدق والثبات.

ولقد تم تصميم الاستبانة انطلاقا من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب في الحصول عليها، وبعد مراجعة الاستبانة وعرضها على الخبراء

وذوي الاختصاص وتقويمها والاستفادة من آرائهم تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية بالشكل الآتي:

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

**القسم الأول: بيانات عامة (معلومات ديموغرافية).**

والتي تكون من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

**القسم الثاني: إدارة الموارد البشرية ومكون من 4 محاور وهي:**

**المحور الأول: الاستقطاب والتعيين، وتكونت فقرات المحور من 5 فقرات.**

**المحور الثاني: التدريب والتطوير، وتكونت فقرات المحور من 7 فقرات.**

**المحور الثالث: التحفيز، وتكونت فقرات المحور من 6 فقرات.**

**المحور الرابع: تقييم الأداء، وتكونت فقرات المحور من 5 فقرات.**

**القسم الثالث: أداء العاملين ومكون من 3 محاور وهي:**

**المحور الأول: جودة العمل المنجز، وتكونت فقرات المحور من 5 فقرات.**

**المحور الثاني: القدرة، وتكونت فقرات المحور من 5 فقرات.**

**المحور الثالث: كمية العمل المنجز، وتكونت فقرات المحور من 7 فقرات.**

**المحور الرابع: الحافزية للعمل، وتمونت فقرات المحور من 5 فقرات.**

## القسم الرابع: التنبؤ بالروح المعنوية.

المحور الأول: نحو المؤسسة، وتكونت فقرات المحور من 5 فقرات.

المحور الثاني: نحو رؤساء العمل، وتكونت فقرات المحور من 5 فقرات.

المحور الثالث: نحو زملاء العمل، وتكونت فقرات المحور من 5 فقرات.

القسم الخامس: عبارة عن أسئلة ضع دائرة وكانت عدد الأسئلة 10 أسئلة.

## الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

تم تحليل البيانات المجموعة بالاستبانة المعتمدة من قبل الباحث عن طريق برنامج التحليل

الإحصائي SPSS، باستخدام اختبارات إحصائية مختلفة تشمل التالية:

- سيستخدم الإحصاء الوصفي (التكرار والنسب) لوصف المعلومات الديموغرافية لأفراد العينة، بالإضافة لاستخدامها في دراسة آراء العاملين في عدة جوانب.
- سيستخدم اختبار التوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف واختبار T للعينة الواحدة لوصف متغيرات الدراسة واستخلاص العلاقات ذات الدلالة الإحصائية.
- سيستخدم اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الإحصائية (الارتباط) بين متغيرات إدارة المورد البشري ومتغيرات الروح المعنوية، كما سيستخدم لقياس الارتباط بين متغيرات أداء العاملين والروح المعنوية.

### أولاً: اعتمادية بيانات البحث

لقد تم توزيع 81 استبانة الكترونية على موظفي الشركات الصناعية في الضفة الغربية، وبعد

تطبيق اختبار كرونباخ ألفا على متغيرات الاستبانة تم الحصول على نتيجة كلية

(98.3%)، حيث كانت نتيجة الاختبار لكل قسم من المتغيرات كما في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1): كرونباخ ألفا

نتيجة اختبار كرونباخ ألفا	قسم المتغيرات
95.9 %	إدارة المورد البشري
96.0 %	أداء الموظفين
94.6 %	الروح المعنوية

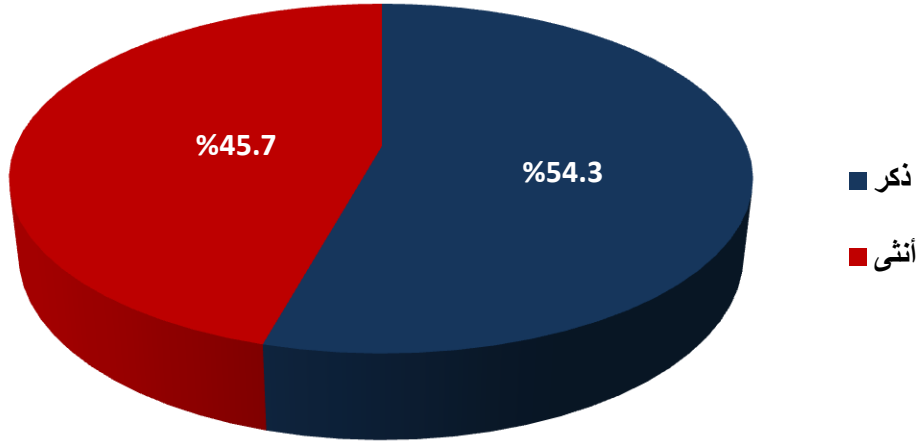
كما يتبين في الجدول (1) فإن نتائج اختبار كرونباخ ألفا كانت مرتفعة؛ أي جيدة جداً عند جميع أقسام المتغيرات؛ أي أن العناصر المكونة للاستبانة والممثلة لمتغيرات الدراسة بينها اتساق مرتفع يؤكد على قبول دقة وثقة البيانات المجموعة من خلال استخدام هذه الأداة، وبناءً عليه يمكننا الانتقال للمرحلة التالية وهي التحليل الإحصائي للبيانات المجموعة كما سيظهر في الأقسام التالية.

## ثانياً: وصفية البحث

اشتملت عينه البحث على 44 موظفاً من الذكور بنسبة (54.3%)، و37 موظفةً من الإناث بنسبة (45.7%)، كما هو موضح في الجدول (2) والرسم التوضيحي (1).

الجدول (2): الجنس

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسب	التكرارات	الجنس
54.3	54.3	54.3	44	ذكر
100.0	45.7	45.7	37	أنثى
		100.0	81	الكلي

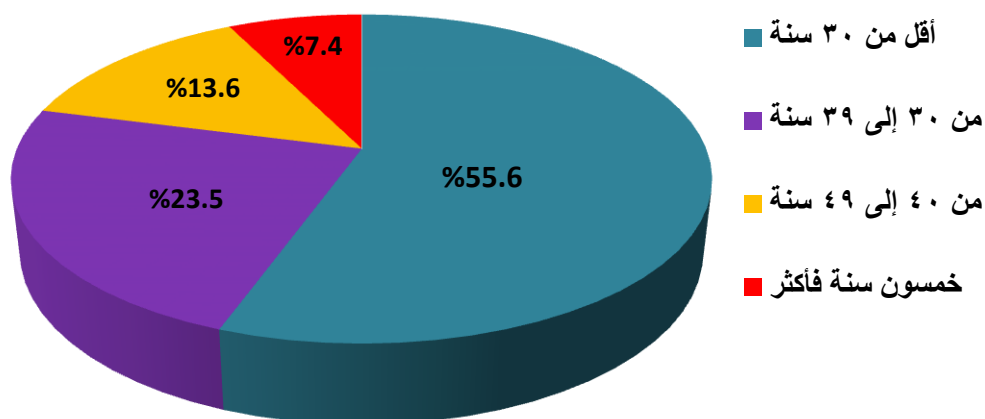


### الرسم التوضيحي (1): الجنس

كما تنوعت المراحل العمرية لأفراد العينة لتشمل الأربع فئات التالية؛ أقل من 30 سنة (45 موظفاً بنسبة 55.6%)، من 30-39 سنة (19 موظفاً بنسبة 23.5%)، من 40-49 سنة (11 موظفاً بنسبة 13.6%)، 50 سنة فأكثر (6 أفراد بنسبة 7.4%)، كما يظهر في الجدول (3) والرسم التوضيحي (2).

### الجدول (3): العمر

العمر	التكرارات	النسب	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
أقل من 30 سنة	45	55.6	55.6	55.6
من 30 إلى 39 سنة	19	23.5	23.5	79.0
من 40 سنة إلى 49 سنة	11	13.6	13.6	92.6
50 سنة فأكثر	6	7.4	7.4	100.0
<b>الكلي</b>	<b>81</b>	<b>100.0</b>		

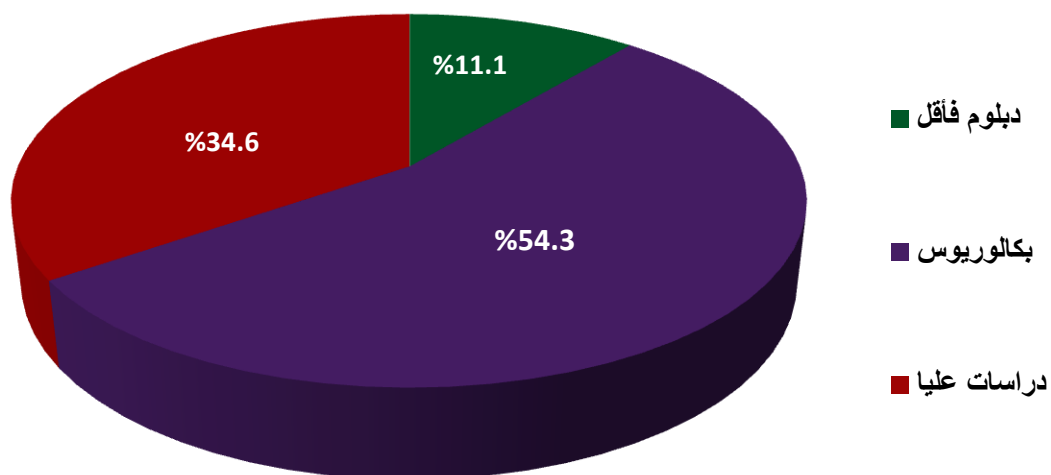


الرسم التوضيحي (2): العمر

ضمت عينه البحث ثلاثة مستويات من المؤهلات العلمية ألا وهي؛ 9 موظفين حاصلين على درجة الدبلوم أو ما أقل منها بنسبة (11.1%)، وكان عدد حاملي درجة البكالوريوس 44 موظفاً بنسبة (54.3%)، أما أصحاب شهادات الدراسات العليا فكان عددهم 28 موظفاً بنسبة (34.6%)، كمان يبين الجدول (4) والرسم التوضيحي (3).

الجدول (4): المؤهل العلمي

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسب	التكرارات	المؤهل العلمي
11.1	11.1	11.1	9	دبلوم فأقل
65.4	54.3	54.3	44	بكالوريوس
100.0	34.6	34.6	28	دراسات عليا
		100.0	81	الكلي

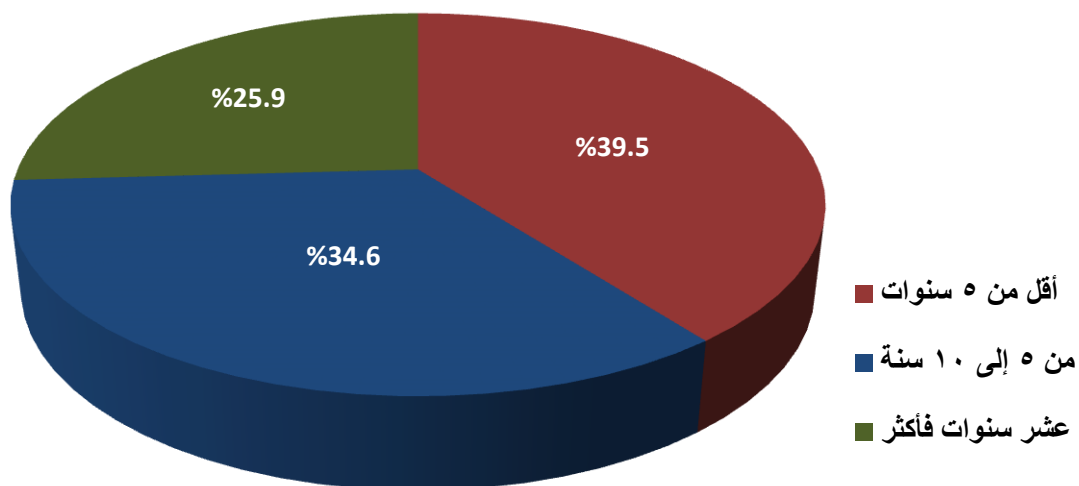


### الرسم التوضيحي (3): المؤهل العلمي

إندرجت سنوات الخبرة لدى أفراد العينة تحت ثلاث فئات مختلفة ألا وهي: أقل من خمس سنوات خبرة (32 موظفاً بنسبة 39.5%)، من خمس إلى عشر سنوات خبرة (28 موظفاً بنسبة 34.6%)، وأكثر من عشر سنوات خبرة (21 موظفاً بنسبة 25.9%)، كما هو موضح في الجدول (5) والرسم التوضيحي (4).

### الجدول (5): سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
أقل من 5 سنوات	32	39.5	39.5	39.5
من 5 إلى 10 سنة	28	34.6	34.6	74.1
10 سنة فأكثر	21	25.9	25.9	100.0
الكلي	81	100.0		

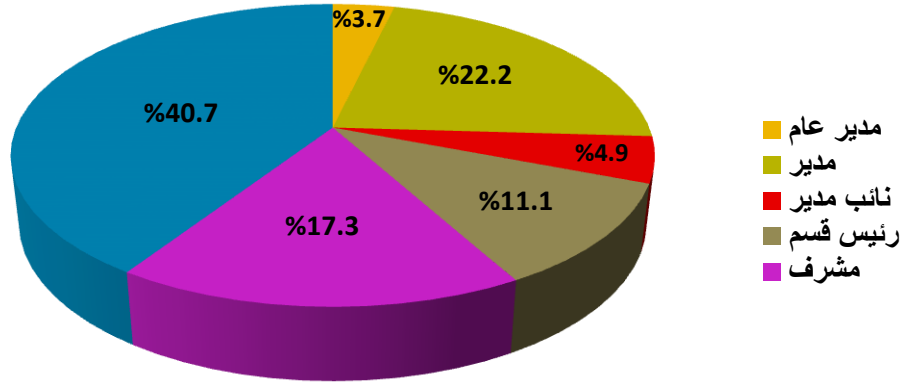


الرسم التوضيحي (4): سنوات الخبرة

أما بالنسبة للمسميات الوظيفية لأفراد العينة فقد اختلفت لتضم؛ 3 مدراء عامين بنسبة (3.7%)، 18 مديراً بنسبة (22.2%)، 4 نواب مدراء بنسبة (4.9%)، 9 رؤساء أقسام بنسبة (11.1%)، 14 مشرفاً بنسبة (17.3%)، و33 موظفاً بنسبة (40.7%)، كما يبين الجدول (6) والرسم التوضيحي (5).

الجدول (6): المسمى الوظيفي

النسبة التراكمية	النسبة الصالحة	النسب	التكرارات	المسمى الوظيفي
3.7	3.7	3.7	3	مدير عام
25.9	22.2	22.2	18	مدير
30.9	4.9	4.9	4	نائب مدير
42.0	11.1	11.1	9	رئيس قسم
59.3	17.3	17.3	14	مشرف
100.0	40.7	40.7	33	موظف
		100.0	81	الكلي



الرسم التوضيحي (٥): المسمى الوظيفي

ثالثاً: التكرارات والنسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري،

معامل الاختلاف ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لمتغيرات الدراسة

القسم الأول: إدارة المورد البشري

▪ **المحور الأول لإدارة المورد البشري: الاستقطاب والتعيين**

من الجدول رقم (7) المتعلق بنتائج التحليل الاحصائية الوصفية المطبقة على عبارات "الاستقطاب والتعيين"؛ يظهر أن الإستجابات على جميع العبارات تميل إلى الموافقة بنسب متوسطة عليا تتراوح من 75.3% الى 80.2%. وتوضح نتائج اختبار T للعينة الواحدة أنقيمة مستوى الدلالة في جميع العبارات أقل من  $(\alpha = 0.05)$  مما يعني أنه يوجد عندها فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الحسابي للاستقطاب والتعيين والمتوسط الافتراضي (3.0).

#### ▪ المحور الثاني لإدارة المورد البشري: التدريب والتطوير

يبين الجدول (8) نتائج التحاليل الاحصائية الوصفية المطبقة على عبارات "التدريب والتطوير"، والتي يظهر فيها أن الإستجابات على جميع العبارات تميل إلى الموافقة بنسب متوسطة إلى مرتفعة تنحصر بين 67.9% و 87.6%. أما فيما يتعلق بنتائج اختبار العيننة الواحدة؛ فإن قيمة مستوى الدلالة في جميع العبارات أقل من  $(\alpha=0.05)$  مما يعني أنه يوجد عندها فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الحسابي للتدريب والتطوير والمتوسط الإفتراضي (3.0).

#### ▪ المحور الثالث لإدارة المورد البشري: تقييم الأداء

فيما يتعلق بالجدول (9) الموضحة نتائج التحاليل الاحصائية الوصفية المطبقة عبارات "تقييم الأداء"، فإن الإستجابات على جميع العبارات تميل إلى الموافقة بنسب متوسطة عليا تتراوح من 76.6% إلى 84.0%. أما نتائج اختبار العيننة الواحدة فتبين أن قيمة مستوى الدلالة في جميع العبارات أقل من  $(\alpha=0.05)$  مما يعني أنه يوجد عندها فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الحسابي لتقييم الأداء والمتوسط الإفتراضي (3.0).

#### ▪ المحور الرابع لإدارة المورد البشري: التحفيز

يوضح الجدول (10) نتائج التحاليل الاحصائية الوصفية المطبقة على عبارات "التحفيز"، ويظهر فيها أن الإستجابات على جميع العبارات تميل إلى الموافقة بنسب متوسطة دنيا إلى متوسطة عليا تتدرج بين 61.7% و 84.0%. وتظهر نتائج اختبار العيننة الواحدة أن قيمة مستوى الدلالة في جميع العبارات أقل من  $(\alpha=0.05)$  مما يعني أنه يوجد عندها فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الحسابي للتحفيز والمتوسط الإفتراضي (3.0).

الجدول (7): الإحصاء الوصفي ونتائج إختبار T للعينة الواحدة للعبارات المتعلقة بالمحور الأول ضمن إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب والتعيين"

مستوى الدلالة	إختبار T	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.000	10.26	22.7	0.921	4.05	37.0	30	38.3	31	17.3	14	7.4	6	-	-	نعتمد على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين
0.000	10.13	18.5	0.702	3.79	9.9	8	65.4	53	18.5	15	6.2	5	-	-	تستند الشركات الصناعية على تحليل الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب
0.000	10.44	21.8	0.873	4.01	29.6	24	49.4	40	14.8	12	4.9	4	1.2	1	تستخدم الشركات الصناعية وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة
0.000	11.16	20.2	0.806	4.00	25.9	21	54.3	44	13.6	11	6.2	5	-	-	يتم تعيين العاملين في الشركات الصناعية وفقا لمعايير موضوعة سلفا
0.000	10.84	20.0	0.789	3.95	23.5	19	53.1	43	18.5	15	4.9	4	-	-	تستند الشركات الصناعية على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين

الجدول (8): الإحصاء الوصفي ونتائج إختبار T للعينة الواحدة للعبارات المتعلقة **بالمحور الثاني** ضمن إدارة الموارد البشرية "التدريب والتطوير"

مستوى الدلالة	إختبار T	معامل الإختلاف	الإرتحاف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.000	7.04	27.6	1.058	3.83	30.9	25	37.0	30	17.3	14	13.6	11	1.2	1	نستعين الشركات الصناعية بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين
0.000	11.07	19.6	0.773	3.95	22.2	18	54.3	44	21.0	17	1.2	1	1.2	1	نقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب
0.000	9.83	21.6	0.848	3.93	25.9	21	46.9	38	21.0	17	6.2	5	-	-	نقوم بتدريب العاملين من جميع المستويات
0.000	15.18	17.2	0.725	4.22	37.0	30	50.6	41	9.9	8	2.5	2	-	-	يعزز التدريب في الشركات الصناعية ثقة العاملين بأنفسهم
0.000	13.36	18.8	0.782	4.16	37.0	30	44.4	36	16.0	13	2.5	2	-	-	يسهم التدريب بتغيير اتجاهات السلوك لدى العاملين
0.000	10.43	20.8	0.820	3.95	25.9	21	48.1	39	21.0	17	4.9	4	-	-	تقوم الشركات الصناعية بمتابعة أداء العاملين في كل المراحل
0.000	9.91	22.7	0.908	4.00	32.1	26	42.0	34	22.2	18	1.2	1	2.5	2	تقوم الشركات الصناعية بتقييم أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته

الجدول (9): الإحصاء الوصفي ونتائج إختبار T للعينة الواحدة للعبارات المتعلقة بالمحور الثالث ضمن إدارة المورد البشري "تقييم الأداء"

مستوى الدلالة	إختبار T	معامل الإختلاف	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.000	11.20	21.2	0.863	4.07	32.1	26	51.9	42	7.4	6	8.6	7	-	-	تتبنى الشركة الصناعية معايير واضحة لتقييم أداء موظفيها
0.000	10.66	20.5	0.813	3.96	24.7	20	53.1	43	16.0	13	6.2	5	-	-	ترتبط معايير نظام تقييم الأداء في الشركات الصناعية ببنود الوصف الوظيفي
0.000	10.52	22.6	0.919	4.07	38.3	31	38.3	31	16.0	13	7.4	6	-	-	تقيم الشركة الصناعية أداء العاملين الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم
0.000	9.49	23.7	0.949	4.00	32.1	26	46.9	38	11.1	9	8.6	7	1.2	1	تخضع الشركات الصناعية جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية
0.000	8.64	24.3	0.951	3.91	27.2	22	49.4	40	12.3	10	9.9	8	1.2	1	تقيم الشركات الصناعية أداء العاملين بشكل دوري

الجدول (10): الإحصاء الوصفي ونتائج إختبار T للعينة الواحدة للعبارات المتعلقة بالمحور الرابع ضمن إدارة المورد البشري "التحفيز"

مستوى الدلالة	إختبار T	معامل الإختلاف	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.000	6.10	29.2	1.093	3.74	29.6	24	32.1	26	23.5	19	12.3	10	2.5	2	تمتلك الشركات الصناعية لدينا نظاما متكاملًا للحوافز
0.000	13.76	16.7	0.670	4.02	21.0	17	63.0	51	13.6	11	2.5	2	-	-	نظام الحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة
0.000	5.88	29.1	1.078	3.70	25.9	21	37.0	30	21.0	17	13.6	11	2.5	2	تقوم الشركة الصناعية بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية
0.000	6.73	25.4	0.941	3.70	18.5	15	46.9	38	22.2	18	11.1	9	1.2	1	تربط الشركات الصناعية بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة
0.000	5.65	29.4	1.082	3.68	22.2	18	42.0	34	23.5	19	6.2	5	6.2	5	تمنح الشركات الصناعية حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات عالية
0.000	7.56	26.3	1.014	3.85	28.4	23	42.0	34	18.5	15	8.6	7	2.5	2	تعتمد الشركات الصناعية على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون

## القسم الثاني: أداء العاملين

### ■ المحور الأول لأداء العاملين: جودة العمل المنجز

يوضح الجدول (11) نتائج التحليل الاحصائية الوصفية المطبقة على العبارات المتعلقة بـ "جودة العمل المنجز"، حيث يظهر أن الإستجابات على جميع العبارات تميل إلى الموافقة بنسب مرتفعة تتحصر بين 69.2% و 87.7%. أما فيما يتعلق بنتائج اختبار العينات الواحدة؛ فإن قيمة مستوى الدلالة في جميع العبارات أقل من  $(\alpha=0.05)$  مما يعني أنه يوجد عندها فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الحسابي لجودة العمل المنجز والمتوسط الافتراضي (3.0).

### ■ المحور الثاني لأداء العاملين: القدرة

في الجدول (12) المبين لنتائج التحليل الاحصائية الوصفية المطبقة على العبارات المتعلقة بـ "القدرة"، يتضح أن الإستجابات على جميع العبارات تميل إلى الموافقة بنسب متوسطة عليا تتدرج بين 72.8% و 83.9%. وتظهر نتائج اختبار العينات الواحدة أن قيمة مستوى الدلالة في جميع العبارات أقل من  $(\alpha=0.05)$  مما يعني أنه يوجد عندها فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الحسابي للقدرة والمتوسط الافتراضي (3.0).

الجدول (11): الإحصاء الوصفي ونتائج إختبار T للعينة الواحدة للعبارات المتعلقة بالمحور الأول ضمن أداء العاملين "جودة العمل المنجز"

مستوى الدلالة	إختبار T	معامل الإختلاف	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.000	14.26	17.6	0.732	4.16	32.1	26	55.6	45	8.6	7	3.7	3	-	-	تركز الشركات الصناعية على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين
0.000	9.70	20.8	0.802	3.86	19.8	16	53.1	43	21.0	17	6.2	5	-	-	تواكب الشركات الصناعية التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء
0.000	9.90	21.9	0.865	3.95	27.2	22	48.1	39	17.3	14	7.4	6	-	-	تقوم الشركات الصناعية بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها
0.000	9.79	21.5	0.840	3.91	23.5	19	51.9	42	17.3	14	7.4	6	-	-	تسهم إدارة الشركات الصناعية بتوفير ما يلزم من امكانات تقنية مناسبة لإنجاز العمل
0.000	7.68	24.8	0.941	3.80	23.5	19	45.7	37	18.5	15	12.3	10	-	-	لدى الشركات الصناعية مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية

الجدول (12): الإحصاء الوصفي ونتائج إختبار T للعينة الواحدة للعبارة المتعلقة بالمحور الثاني ضمن أداء العاملين "القدرة"

مستوى الدلالة	إختبار T	معامل الإختلاف	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.000	10.44	21.8	0.873	4.01	32.1	26	43.2	35	18.5	15	6.2	5	-	-	يملك العاملون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية
0.000	14.50	16.5	0.674	4.09	25.9	21	58.0	47	14.8	12	1.2	1	-	-	يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية
0.000	12.20	19.0	0.766	4.04	27.2	22	53.1	43	16.0	13	3.7	3	-	-	يؤدي العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد
0.000	11.0	20.6	0.822	4.00	27.2	22	51.9	42	14.8	12	6.2	5	-	-	يتمتع العاملون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل
0.000	11.10	19.6	0.773	3.95	24.7	20	48.1	39	24.7	20	2.5	2	-	-	يتمتع العاملون بمهارات الإقناع اللازمة لإقناع الزبائن

### ▪ المحور الثالث لأداء العاملين: كمية العمل المنجز

فيما يتعلق بالجدول (13) الموضحة نتائج التحليل الاحصائية الوصفية المطبقة العبارات المتعلقة بـ "كمية العمل المنجز"، فإن الإستجابات على جميع العبارات تميل إلى الموافقة بنسب متوسطة دنيا إلى متوسطة عليا تتراوح من 64.2% إلى 81.5%. أما نتائج اختبار العينة الواحدة فتبين أن قيمة مستوى الدلالة في جميع العبارات أقل من  $(\alpha=0.05)$  مما يعني أنه يوجد عندها فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الحسابي لكمية العمل المنجز والمتوسط الافتراضي (3.0).

### ▪ المحور الرابع لأداء العاملين: الحافزية للعمل

من الجدول رقم (14) المفصلة نتائج التحليل الاحصائية الوصفية المطبقة على العبارات المتعلقة بـ "الحافزية للعمل"؛ يظهر أن الإستجابات على جميع العبارات تميل إلى الموافقة بنسب متوسطة دنيا إلى متوسطة عليا تتراوح من 64.2% إلى 84.0%. وتوضح نتائج اختبار العينة الواحدة أن قيمة مستوى الدلالة في جميع العبارات أقل من  $(\alpha=0.05)$  مما يعني أنه يوجد عندها فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الحسابي لحافزية العمل والمتوسط الافتراضي (3.0).

الجدول (13): الإحصاء الوصفي ونتائج إختبار T للعينة الواحدة للعبارات المتعلقة بالمحور الثالث ضمن أداء العاملين "كمية العمل المنجز"

مستوى الدلالة	إختبار T	معامل الإختلاف	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.000	13.13	18.2	0.745	4.09	29.6	24	51.9	42	16.0	13	2.5	2	-	-	تحدد الشركات الصناعية ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة
0.000	13.75	16.8	0.679	4.04	23.5	19	58.0	47	17.3	14	1.2	1	-	-	تحدد الشركات الصناعية جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين
0.000	11.56	20.4	0.827	4.06	30.9	25	49.4	40	16.0	13	2.5	2	1.2	1	تهتم الإدارة العليا في الشركات الصناعية بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر
0.000	10.61	21.4	0.859	4.01	29.6	24	48.1	39	17.3	14	3.7	3	1.2	1	توفر الشركات الصناعية أجواء بيئية داخلية
0.000	11.32	19.3	0.766	3.96	23.5	19	53.1	43	19.8	16	3.7	3	-	-	الشركات الصناعية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم
0.000	10.18	21.9	0.873	3.99	29.6	24	45.7	37	19.8	16	3.7	3	1.2	1	تستخدم الشركات الصناعية مقاييس أداء محددة ومتعارف عليها
0.000	7.38	25.1	0.949	3.78	24.7	20	39.5	32	24.7	20	11.1	9	-	-	الشركات الصناعية تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز

الجدول (14): الإحصاء الوصفي ونتائج إختبار T للعينة الواحدة للعبارات المتعلقة **بالمحور الرابع ضمن أداء العاملين "الحافزية للعمل"**

مستوى الدلالة	إختبار T	معامل الإختلاف	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.000	10.06	22.4	0.894	4.00	32.1	26	42.0	34	21.0	17	3.7	3	1.2	1	تتوافر لدى عاملين الشركات الصناعية الرغبة والحماس لإنجاز العمل
0.000	9.29	21.2	0.813	3.84	18.5	15	54.3	44	19.8	16	7.4	6	-	-	يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار
0.000	7.37	25.8	0.980	3.80	27.2	22	37.0	30	25.9	21	8.6	7	1.2	1	تتميز علاقة العاملين برؤسائهم بالود والتوافق
0.000	12.40	19.6	0.806	4.11	33.3	27	49.4	40	12.3	10	4.9	4	-	-	يزداد الشعور بروح العمل ضمن الفريق بعد التدريب
0.000	12.65	19.2	0.791	4.11	32.1	26	51.9	42	11.1	9	4.9	4	-	-	يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه ايجابي نحو العمل

## القسم الثالث: الروح المعنوية

### المحور الأول للروح المعنوية: نحو المؤسسة

يبين الجدول (15) نتائج التحليل الاحصائية الوصفية المطبقة على عبارات "الروح المعنوية نحو المؤسسة"، ويظهر فيها أن الإستجابات على جميع العبارات تميل إلى الموافقة بنسب متوسطة دنيا إلى متوسطة عليا تتدرج بين 56.8% و 82.7%. وتظهر نتائج اختبار العينه الواحدة أنقيمة مستوى الدلالة في جميع العبارات أقل من  $(\alpha=0.05)$  مما يعني أنه يوجد عندها فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الحسابي للروح المعنوية نحو المؤسسة والمتوسط الافتراضي (3.0).

### المحور الثاني للروح المعنوية: نحو رؤساء العمل

بالنسبة للجدول رقم (16) المتعلق بنتائج التحليل الاحصائية الوصفية المطبقة على عبارات "الروح المعنوية نحو رؤساء العمل"؛ يظهر أن الإستجابات على جميع العبارات تميل إلى الموافقة بنسب متوسطة عليا تتراوح من 71.6% الى 82.7%. وتوضح نتائج اختبار العينه الواحدة أنقيمة مستوى الدلالة في جميع العبارات أقل من  $(\alpha=0.05)$  مما يعني أنه يوجد عندها فروق دالة إحصائياً بين المتوسط الحسابي للروح المعنوية نحو رؤساء العمل والمتوسط الافتراضي (3.0).

الجدول (15): الإحصاء الوصفي ونتائج إختبار T للعينة الواحدة للعبارات المتعلقة بالمحور الأول ضمن الروح المعنوية "تحو المؤسسة"

مستوى الدلالة	إختبار T	معامل الإختلاف	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.000	11.78	21.3	0.887	4.16	40.7	33	42.0	34	9.9	8	7.4	6	-	-	تتمتع الشركات الصناعية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات
0.000	3.89	29.1	0.999	3.43	9.9	8	46.9	38	23.5	19	16.0	13	3.7	3	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركات الصناعية عادل
0.000	10.01	22.9	0.922	4.02	33.3	27	44.4	36	14.8	12	6.2	5	1.2	1	توفر الشركات الصناعية الوسائل والاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل
0.000	6.60	27.0	1.010	3.74	24.7	20	39.5	32	22.2	18	12.3	10	1.2	1	يشعر العاملون بالشركات الصناعية بالارتياح أثناء العمل
0.000	6.96	26.9	1.021	3.79	25.9	21	42.0	34	19.8	16	9.9	8	2.5	2	يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في الشركات الصناعية

الجدول (16): الإحصاء الوصفي ونتائج إختبار T للعينة الواحدة للعبارات المتعلقة بالمحور الثاني ضمن الروح المعنوية "رؤساء العمل"

مستوى الدلالة	إختبار T	معامل الإختلاف	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
													النسبة	التكرار	
0.000	13.52	18.2	0.748	4.12	32.1	26	50.6	41	14.8	12	2.5	2	-	-	يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل
0.000	12.12	18.2	0.724	3.98	21.0	17	59.3	48	16.0	13	3.7	3	-	-	يتمتع رئيسي بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل
0.000	10.50	21.0	0.836	3.98	27.2	22	49.4	40	17.3	14	6.2	5	-	-	يسود الانضباط بين العاملين
0.000	9.50	22.3	0.877	3.93	27.2	22	45.7	37	19.8	16	7.4	6	-	-	أجد تجاوبا من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل
0.000	9.07	23.4	0.919	3.93	29.6	24	42.0	34	19.8	16	8.6	7	-	-	يقدر لي رئيسي ما أقوم به من مجهودات

## ▪ المحور الثالث للروح المعنوية: نحو زملاء العمل

في الجدول رقم (17) المبيّن نتائج التحاليل الإحصائية الوصفية المطبقة على عبارات "الروح المعنوية نحو زملاء العمل"؛ يظهر أن الإستجابات على جميع العبارات تميل إلى الموافقة بنسب متوسطة دنيا إلى متوسطة عليا تتراوح من 65.4% إلى 81.4%. وتوضح نتائج اختبار العينة الواحدة أن قيمة مستوى الدلالة في جميع العبارات أقل من  $(\alpha=0.05)$  مما يعني أنه يوجد عندها فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للروح المعنوية نحو زملاء العمل والمتوسط الإفتراضي (3.0).

## رابعاً: نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون)

القسم الأول: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات إدارة المورد البشري

### مع متغيرات الروح المعنوية

بعد تطبيق اختبار معامل الارتباط (بيرسون) على متغيرات الدراسة لمعرفة درجة العلاقة بين متغيرين. تم التوصل للنتائج التالية:

## المحور الأول لإدارة المورد البشري: الاستقطاب والتعيين

• علاقات الارتباط بين محور الاستقطاب والتعيين ومحور الروح المعنوية نحو المؤسسة:

يتبين من الجدول (18) وجود علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للجدول دون استثناء والمشار إليها من قبل برنامج SPSS بنجمة أو نجمتين بناء على قوة الارتباط بين العبارتين، حيث تتراوح قوتها من ضعيفة إلى متوسطة وتأخذ قيمةً بين (0.410) و(0.621).

الجدول (17): الإحصاء الوصفي ونتائج إختبار T للعينة الواحدة للعبارات المتعلقة **بالمحور الثالث ضمن الروح المعنوية** "تحو زملاء العمل"

مستوى الدلالة	إختبار T	معامل الإختلاف	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرة
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.000	12.13	19.9	0.816	4.10	33.3	27	48.1	39	13.6	11	4.9	4	-	-	يسود العمل بين الزملاء جو من التعاون والانسجام
0.000	10.32	19.7	0.765	3.88	17.3	14	59.3	48	17.3	14	6.2	5	-	-	يتعاون زملائي معي في إنجاز بعض الأعمال
0.000	7.85	25.4	0.976	3.85	29.6	24	35.8	29	25.9	21	7.4	6	1.2	1	جو العمل يخلو من الخلافات الحادة
0.000	12.17	18.9	0.758	4.02	25.9	21	54.3	44	16.0	13	3.7	3	-	-	كثيرا ما أشرك زملائي مناسباتهم الاجتماعية
0.000	11.70	19.8	0.798	4.04	28.4	23	51.9	42	14.8	12	4.9	4	-	-	أشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائي

المحور الأول للروح المعنوية (نحو المؤسسة)					الجدول (18): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور الاستقطاب والتعيين مع محور الروح المعنوية نحو المؤسسة		
يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في الشركات الصناعية	يشعر العاملون بالشركات الصناعية بالارتياح أثناء العمل	توفر الشركات الصناعية الوسائل والاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركات الصناعية عادل	تتمتع الشركات الصناعية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	نعمتد على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين	المحور الأول لإدارة المورد البشري (الاستقطاب والتعيين)
0.543**	0.512**	0.514**	0.452**	0.465**	معامل الارتباط	نعمتد على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	حجم العينة			
0.513**	0.504**	0.510**	0.576**	0.456**	معامل الارتباط	تستند الشركات الصناعية على تحليل الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	حجم العينة			
0.536**	0.599**	0.621**	0.596**	0.530**	معامل الارتباط	تستخدم الشركات الصناعية وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	حجم العينة			
0.410**	0.461**	0.572**	0.481**	0.594**	معامل الارتباط	يتم تعيين العاملين في الشركات الصناعية وفقا لمعايير موضوعة سلفا	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	حجم العينة			
0.623**	0.627**	0.621**	0.614**	0.547**	معامل الارتباط	تستند الشركات الصناعية على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	حجم العينة			

(\*) : الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند قيمة  $\alpha=0.05$

(\*\*) : الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند  $\alpha=0.01$

• علاقات الارتباط بين محور الاستقطاب والتعيين ومحور الروح المعنوية نحو رؤساء

العمل:

يتضح من الجدول (19) وجود علاقات الارتباط بين جميع العبارات المكونة للجدول دون استثناء حيث اشير إليها من قبل برنامج SPSS بنجمة أو نجمتين بناء على قوة الارتباط بين العبارتين، وتدرجت قوتها من ضعيفة جدا إلى طردية بقيم بين (0.268) و(0.593).

• علاقات الارتباط بين محور الاستقطاب والتعيين ومحور الروح المعنوية نحو زملاء

العمل:

يُظهر الجدول (20) وجود علاقات الارتباط بين جميع العبارات المكونة للجدول باستثناء عند نقطة الالتقاء المظلمة باللون الأحمر؛ حيث يتضح عدم وجود علاقة ارتباط بين العبارتين المتلقيتين في هذه النقطة: "يتم تعيين العاملين في الشركات الصناعية وفقا لمعايير موضوعة سلفا" و"كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية"؛ ذلك أن قيمة مستوى الدلالة عندهما كان أكبر من  $(\alpha=0.05)$ .

أما بالنسبة لباقي العبارات غير المظلمة في الجدول (20) والمشار إليها من قبل برنامج SPSS بنجمة أو نجمتين، فيوجد عندها علاقات ارتباط تترافق قوتها من ضعيفة جدا إلى متوسطة وتأخذ قيماً بين (0.240) و(0.532).

المحور الثاني للروح المعنوية (نحورؤساء العمل)					الجدول (19): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور الاستقطاب والتعيين مع محور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل		
يقدم رئيسي ما أقوم به من مجهودات	أجد تجاوبا من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	يسود الانضباط بين العاملين	يتمتع رئيسي بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل	يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل	معامل الارتباط	المحور الأول لإدارة المورد البشري (الاستقطاب والتعيين)	
0.448**	0.423**	0.505**	0.377**	0.427**	معامل الارتباط		تعتمد على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين
0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.421**	0.319**	0.268*	0.358**	0.383**	معامل الارتباط		تستند الشركات الصناعية على تحليل الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب
0.000	0.004	0.016	0.001	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.593**	0.507**	0.497**	0.554**	0.438**	معامل الارتباط		تستخدم الشركات الصناعية وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.439**	0.318**	0.297**	0.471**	0.373**	معامل الارتباط		يتم تعيين العاملين في الشركات الصناعية وفقا لمعايير موضوعية سلفا
0.000	0.004	0.007	0.000	0.001	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.547**	0.500**	0.548**	0.523**	0.519**	معامل الارتباط	تستند الشركات الصناعية على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		

المحور الثالث للروح المعنوية (نحو زملاء العمل)					الجدول (20): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور الاستقطاب والتعيين مع محور الروح المعنوية نحو زملاء العمل		
أشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائي	كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية	جو العمل يخلو من الخلافات الحادة	يتعاون زملائي معي في إنجاز بعض الأعمال	يسود العمل بين الزملاء جو من التعاون والانسجام	معامل الارتباط	المحور الأول لإدارة المورد البشري (الاستقطاب والتعيين)	
0.440**	0.410**	0.342**	0.240*	0.343**	معامل الارتباط		تعتمد على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين
0.000	0.000	0.002	0.031	0.002	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.438**	0.292**	0.301**	0.231*	0.277*	معامل الارتباط		تستند الشركات الصناعية على تحليل الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب
0.000	0.008	0.006	0.038	0.012	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.502**	0.283*	0.442**	0.302**	0.402**	معامل الارتباط		تستخدم الشركات الصناعية وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة
0.000	0.011	0.000	0.006	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.408**	0.205	0.270*	0.426**	0.266*	معامل الارتباط		يتم تعيين العاملين في الشركات الصناعية وفقا لمعايير موضوعية سلفا
0.000	0.067	0.015	0.000	0.016	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.460**	0.337**	0.445**	0.425**	0.532**	معامل الارتباط	تستند الشركات الصناعية على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين	
0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		

## المحور الثاني لإدارة المورد البشري: التدريب والتطوير

### • علاقات الارتباط بين محور التدريب والتطوير ومحور الروح المعنوية نحو المؤسسة:

تظهر في الجدولين (21) علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للجدولين دون استثناء حيث اشير إليها من قبل برنامج SPSS بنجمة أو نجمتين بناء على قوة الارتباطين العبارتين، وتدرجت قوتها من ضعيفة جدا إلى متوسطة بقيم بين (0.262) و(0.668).

### • علاقات الارتباط بين محور التدريب والتطوير ومحور الروح المعنوية نحو رؤساء

#### العمل:

يُبين الجدولان (22) وجود علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للجدولين باستثناء عند الثلاث نقاط التقاء المظلمة باللون الأحمر؛ ويتضح عند النقاط المظلمة عدم وجود علاقة ارتباط بين كل عبارتين تلتقيان في هذه النقاط حيث أن قيمة مستوى الدلالة عندها كان أكبر من  $(\alpha=0.05)$ . أما بالنسبة لباقي العبارات غير المظلمة في الجدولين (22)؛ فيوجد عندها علاقات ارتباط تتراوح في قوتها من ضعيفة جدا إلى متوسطة وتأخذ قيماً بين (0.250) و(0.628).

### • علاقات الارتباط بين محور التدريب والتطوير ومحور الروح المعنوية نحو زملاء العمل:

في الجدولين (23) تظهر علاقات ارتباط بين جميع العبارات باستثناء عند نقطتي الالتقاء المظلمتين باللون الأحمر؛ حيث أنه لا توجد علاقة ارتباط بين العبارات الملتقية في هذه النقاط كون قيمة مستوى الدلالة عندها أكبر من  $(\alpha=0.05)$ . أما بالنسبة لباقي العبارات غير المظلمة

في الجدولين (23)؛ فيوجد عندها علاقات ارتباط تتر او حفي قوتها من ضعيفة جدا إلى متوسطة وتأخذ قيماً بين (0.237) و(0.651).

المحور الأول للروح المعنوية (نحو المؤسسة)					الجدول (21): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور التدريب والتطوير مع محور الروح المعنوية نحو المؤسسة		
يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في الشركات الصناعية	يشعر العاملون بالشركات الصناعية بالارتياح أثناء العمل	توفر الشركات الصناعية الوسائل والاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركات الصناعية عادل	تتمتع الشركات الصناعية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	تستعين الشركات بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين	المحور الثاني لإدارة المورد البشري (التدريب والتطوير)
0.591**	0.613**	0.517**	0.473**	0.603**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			
0.588**	0.560**	0.668**	0.578**	0.559**	معامل الارتباط	نقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.617**	0.517**	0.610**	0.643**	0.481**	معامل الارتباط	نقوم بتدريب العاملين في جميع المستويات	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.334**	0.319**	0.422**	0.297**	0.275*	معامل الارتباط	يعزز التدريب في الشركات الصناعية ثقة العاملين بأنفسهم	
0.002	0.004	0.000	0.007	0.013	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		

المحور الأول للروح المعنوية (نحو المؤسسة)					تابع الجدول (21): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور التدريب والتطوير مع محور الروح المعنوية نحو المؤسسة				
يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في الشركات الصناعية	يشعر العاملون بالشركات الصناعية بالارتياح أثناء العمل	توفر الشركات الصناعية الوسائل والاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركات الصناعية عادل	تتمتع الشركات الصناعية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	يسهم التدريب بتغيير اتجاهات السلوك لدى العاملين	المحور الثاني لإدارة المورد البشري (التدريب والتطوير)		
0.340**	0.323**	0.376**	0.262*	0.359**	مستوى الدلالة			تقوم الشركات الصناعية بمتابعة أداء العاملين في كل المراحل	
0.002	0.003	0.001	0.018	0.001	حجم العينة				
81	81	81	81	81					
0.495**	0.513**	0.531**	0.545**	0.492**	معامل الارتباط	تقوم الشركات الصناعية بتقييم أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته			
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة				
81	81	81	81	81	حجم العينة				
0.431**	0.436**	0.523**	0.427**	0.512**	معامل الارتباط				
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة				
81	81	81	81	81	حجم العينة				

المحور الثاني للروح المعنوية (نحورؤساء العمل)					الجدول (22): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور التدريب والتطوير مع محور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل			
يقدر لي رئيسي ما أقوم به من مجهودات	أجد تجاوبا من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	يسود الانضباط بين العاملين	يتمتع رئيسي بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل	يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل	معامل الارتباط	تستعين الشركات بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين	المحور الثاني لإدارة المورد البشري (التدريب والتطوير)	
0.527**	0.538**	0.504**	0.386**	0.485**	مستوى الدلالة			نقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	81	حجم العينة			
0.628**	0.603**	0.481**	0.511**	0.573**	معامل الارتباط	نقوم بتدريب العاملين في جميع المستويات		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	81	حجم العينة			
0.506**	0.463**	0.526**	0.424**	0.547**	معامل الارتباط	يعزز التدريب في الشركات الصناعية ثقة العاملين بأنفسهم		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	81	حجم العينة			
0.250°	0.341**	0.195	0.344**	0.410**	معامل الارتباط			
0.024	0.002	0.081	0.002	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	81	حجم العينة			

المحور الثاني للروح المعنوية (نحو رؤساء العمل)					تابع الجدول (22): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور التدريب والتطوير مع محور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل		
يقدر لي رئيسي ما أقوم به من مجهودات	أجد تجاوبا من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	يسود الانضباط بين العاملين	يتمتع رئيسي بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل	يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل	معامل الارتباط	يسهم التدريب بتغيير اتجاهات السلوك لدى العاملين	المحور الثاني لإدارة المورد البشري (التدريب والتطوير)
0.295**	<u>0.218</u>	<u>0.197</u>	0.294**	0.436**	مستوى الدلالة		
0.007	<u>0.051</u>	<u>0.077</u>	0.008	0.000	حجم العينة		
81	<u>81</u>	<u>81</u>	81	81	معامل الارتباط	تقوم الشركات الصناعية بمتابعة أداء العاملين في كل المراحل	
0.526**	0.516**	0.472**	0.482**	0.418**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تقوم الشركات الصناعية بتقييم أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته	
0.509**	0.471**	0.477**	0.456**	0.368**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

المحور الثالث للروح المعنوية (نحو زملاء العمل)					الجدول (23): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور التدريب والتطوير مع محور الروح المعنوية نحو زملاء العمل		
أشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائي	كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية	جو العمل يخلو من الخلافات الحادة	يتعاون زملائي معي في إنجاز بعض الأعمال	يسود العمل بين الزملاء جو من التعاون والانسجام	معامل الارتباط	تستعين الشركات بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين	المحور الثاني لإدارة الموارد البشري (التدريب والتطوير)
0.585**	0.426**	0.459**	0.468**	0.498**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	نقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب	
0.571**	0.386**	0.272*	0.307**	0.404**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.014	0.005	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	نقوم بتدريب العاملين في جميع المستويات	
0.651**	0.372**	0.319**	0.313**	0.426**	مستوى الدلالة		
0.000	0.001	0.004	0.004	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	يعزز التدريب في الشركات الصناعية ثقة العاملين بأنفسهم	
0.461**	0.354**	0.136	0.253*	0.237*	مستوى الدلالة		
0.000	0.001	0.228	0.023	0.033	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

المحور الثالث للروح المعنوية (نحو زملاء العمل)					تابع الجدول (23): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور التدريب والتطوير مع محور الروح المعنوية نحو زملاء العمل		
أشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائي	كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية	جو العمل يخلو من الخلافات الحادة	يتعاون زملائي معي في إنجاز بعض الأعمال	يسود العمل بين الزملاء جو من التعاون والانسجام	معامل الارتباط	يسهم التدريب بتغيير اتجاهات السلوك لدى العاملين	المحور الثاني لإدارة المورد البشري (التدريب والتطوير)
0.532**	0.415**	<u>0.212</u>	0.305**	0.367**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	<u>0.058</u>	0.006	0.001	حجم العينة		
81	81	<u>81</u>	81	81	معامل الارتباط	تقوم الشركات الصناعية بمتابعة أداء العاملين في كل المراحل	
0.519**	0.284*	0.350**	0.429**	0.344**	مستوى الدلالة		
0.000	0.010	0.001	0.000	0.002	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تقوم الشركات الصناعية بتقييم أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته	
0.483**	0.418**	0.324**	0.414**	0.405**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.003	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

## المحور الثالث لإدارة المورد البشري: تقييم الأداء

### • علاقات الارتباط بين محور تقييم الأداء ومحور الروح المعنوية نحو المؤسسة:

يوجد علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون استثناء، حيث تتدرج قوتها من ضعيفة جدا إلى متوسطة بقيم بين (0.439) و(0.713)؛ كما يتضح بالنظر إلى الجدول (24).

### • علاقات الارتباط بين محور تقييم الأداء ومحور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل:

في الجدول (25) تظهر علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون استثناء تتدرج قوتها من ضعيفة جدا إلى متوسطة بقيم بين (0.274) و(0.622).

### • علاقات الارتباط بين محور تقييم الأداء ومحور الروح المعنوية نحو زملاء العمل:

كما يُبين الجدول (26) فإنه يوجد علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين باستثناء عند نقطة الالتقاء المظلمة باللون الأحمر؛ حيث يتضح عدم وجود علاقة ارتباط بين العبارتين الملتقيتين في هذه النقطة: "تخضع الشركات الصناعية جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية" و"كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية"؛ ذلك أن قيمة مستوى الدلالة عندهما كان أكبر من  $(\alpha=0.05)$ .

أما بالنسبة لباقي العبارات غير المظلمة في الجدول (26) والمشار إليها من قبل برنامج SPSS بنجمة أو نجمتين، فيوجد عندها علاقات ارتباط تتراوح في قوتها من ضعيفة جدا إلى متوسطة وتأخذ قيماً بين (0.225) و(0.686).

المحور الأول للروح المعنوية (نحو المؤسسة)					الجدول (24): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور تقييم الأداء مع محور الروح المعنوية نحو المؤسسة		
يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في الشركات الصناعية	يشعر العاملون بالشركات الصناعية بالارتياح أثناء العمل	توفر الشركات الصناعية الوسائل والاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركات الصناعية عادل	تتمتع الشركات الصناعية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	تتنبى الشركات الصناعية معايير واضحة لتقييم أداء موظفيها	المحور الثالث لإدارة المورد البشري (تقييم الأداء)
0.713**	0.625**	0.658**	0.615**	0.605**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			
0.457**	0.491**	0.618**	0.512**	0.563**	معامل الارتباط	ترتبط معايير نظام تقييم الأداء في الشركات الصناعية بنود الوصف الوظيفي	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.536**	0.439**	0.603**	0.577**	0.568**	معامل الارتباط	تقيم الشركة الصناعية أداء العاملين الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.503**	0.574**	0.615**	0.554**	0.550**	معامل الارتباط	تخضع الشركات الصناعية جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.624**	0.536**	0.530**	0.474**	0.535**	معامل الارتباط	تقيم الشركات الصناعية أداء العاملين بشكل دوري	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		

المحور الثاني للروح المعنوية (نحو رؤساء العمل)					الجدول (25): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور تقييم الأداء مع محور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل		
يقدر لي رئيسي ما أقوم به من مجهودات	أجد تجاوبا من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	يسود الانضباط بين العاملين	يتمتع رئيسي بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل	يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل	معامل الارتباط	تتبنى الشركات الصناعية معايير واضحة لتقييم أداء موظفيها	المحور الثالث لإدارة المورد البشري (تقييم الأداء)
0.622**	0.519**	0.592**	0.503**	0.547**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	ترتبط معايير نظام تقييم الأداء في الشركات الصناعية ببند الوصف الوظيفي	
0.498**	0.347**	0.274*	0.444**	0.357**	مستوى الدلالة		
0.000	0.002	0.013	0.000	0.001	حجم العينة	تقيم الشركة الصناعية أداء العاملين الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم	
81	81	81	81	81	معامل الارتباط		
0.525**	0.333**	0.474**	0.454**	0.532**	مستوى الدلالة		
0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	حجم العينة	تخضع الشركات الصناعية جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	
81	81	81	81	81	معامل الارتباط		
0.531**	0.451**	0.488**	0.491**	0.405**	مستوى الدلالة	تقيم الشركات الصناعية أداء العاملين بشكل دوري	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط		
0.565**	0.427**	0.594**	0.523**	0.507**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

المحور الثالث للروح المعنوية (نحو زملاء العمل)					الجدول (26): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور تقييم الأداء مع محور الروح المعنوية نحو زملاء العمل			
أشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائي	كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية	جو العمل يخلو من الخلافات الحادة	يتعاون زملائي معي في إنجاز بعض الأعمال	يسود العمل بين الزملاء جو من التعاون والانسجام	معامل الارتباط	تتبنى الشركات الصناعية معايير واضحة لتقييم أداء موظفيها	المحور الثالث لإدارة المورد البشري (تقييم الاداء)	
0.686**	0.437**	0.518**	0.507**	0.593**	مستوى الدلالة			ترتبط معايير نظام تقييم الأداء في الشركات الصناعية ببند الوصف الوظيفي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	81	حجم العينة			
0.523**	0.225*	0.324**	0.354**	0.288**	معامل الارتباط	تقيم الشركة الصناعية أداء العاملين الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم		
0.000	0.044	0.003	0.001	0.009	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	81	حجم العينة			
0.559**	0.338**	0.389**	0.369**	0.490**	معامل الارتباط	تخضع الشركات الصناعية جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية		
0.000	0.002	0.000	0.001	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	81	حجم العينة			
0.529**	<u>0.209</u>	0.405**	0.345**	0.355**	معامل الارتباط	تقيم الشركات الصناعية أداء العاملين بشكل دوري		
0.000	<u>0.062</u>	0.000	0.002	0.001	مستوى الدلالة			
81	<u>81</u>	81	81	81	حجم العينة			
0.548**	0.454**	0.417**	0.501**	0.623**	معامل الارتباط			
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	81	حجم العينة			

## المحور الرابع لإدارة المورد البشري: التحفيز

### • علاقات الارتباط بين محور التحفيز ومحور الروح المعنوية نحو المؤسسة:

يُظهر الجدول (27) علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين بإستثناء عند الأربع نقاط التقاء المظلة باللون الأحمر؛ حيث يتضح عند النقاط المظلة عدم وجود علاقة ارتباط بين كل عبارتين تلتقيان في هذه النقاط ذلك أنّ قيمة مستوى الدلالة عندها أكبر من  $(0.05=\alpha)$ . أما بالنسبة لباقي العبارات غير المظلة في الجدول؛ فيوجد عندها علاقات ارتباط تتراوح في قوتها من ضعيفة جداً إلى متوسطة وتأخذ قيمةً بين  $(0.242)$  و  $(0.783)$ ، إلّا أنه يجدر الذكر أنّ الغالبية العظمى من هذه العلاقات كانت متوسطة.

### • علاقات الارتباط بين محور التحفيز ومحور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل:

كم يُوضّح الجدول (28) فإنه يوجد علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين بإستثناء عند الثلاث نقاط التقاء المظلة باللون الأحمر؛ ويتضح عند النقاط المظلة عدم وجود علاقة ارتباط بين كل عبارتين تلتقيان في هذه النقاط حيث أنّ قيمة مستوى الدلالة عندها كان أكبر من  $(0.05=\alpha)$ . أما باقي العبارات غير المظلة في الجدول؛ فيوجد عندها علاقات ارتباط تتراوح في قوتها من ضعيفة جداً إلى متوسطة وتأخذ قيمةً بين  $(0.243)$  و  $(0.651)$ .

المحور الأول للروح المعنوية (نحو المؤسسة)					الجدول (27): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور التحفيز مع محور الروح المعنوية نحو المؤسسة		
يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في الشركات الصناعية	يشعر العاملون بالشركات الصناعية بالارتياح أثناء العمل	توفر الشركات الصناعية الوسائل والاحتياجات اللازمة لإتجاز العمل	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركات الصناعية عادل	تتمتع الشركات الصناعية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	تمتلك الشركات الصناعية لدينا نظاما متكاملًا للحوافز	المحور الرابع لإدارة المورد البشري (التحفيز)
0.746**	0.675**	0.602**	0.596**	0.559**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			
<u>0.172</u>	<u>0.120</u>	0.242*	<u>0.115</u>	<u>0.077</u>	معامل الارتباط	نظام الحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة	
<u>0.125</u>	<u>0.284</u>	0.030	<u>0.309</u>	<u>0.492</u>	مستوى الدلالة		
<u>81</u>	<u>81</u>	81	<u>81</u>	<u>81</u>	حجم العينة		
0.783**	0.664**	0.536**	0.620**	0.456**	معامل الارتباط	تقوم الشركة الصناعية بتحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع البيئة التنافسية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.728**	0.694**	0.599**	0.616**	0.552**	معامل الارتباط	ترتبط الشركات الصناعية بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.651**	0.689**	0.685**	0.535**	0.549**	معامل الارتباط	تمنح الشركات الصناعية حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات عالية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.742**	0.695**	0.633**	0.619**	0.597**	معامل الارتباط	تعتمد الشركات الصناعية على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		

المحور الثاني للروح المعنوية (نحورؤساء العمل)					الجدول (28): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور التحفيز مع محور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل			
يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل	يتمتع رئيسي بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل	يسود الانضباط بين العاملين	أجد تجاوبا من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	يقدر لي رئيسي ما أقوم به من مجهودات	معامل الارتباط	تمتلك الشركات الصناعية لدينا نظاما متكاملًا للحوافز	المحور الرابع لإدارة المورد البشري (التحفيز)	
0.605**	0.605**	0.622**	0.475**	0.553**	0.000			مستوى الدلالة
81	81	81	81	81	0.000			حجم العينة
0.243*	0.243*	0.023	0.173	0.145	0.029	معامل الارتباط		
0.029	0.029	0.836	0.122	0.196	0.029	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	0.029	حجم العينة		
0.573**	0.573**	0.588**	0.439**	0.533**	0.000	معامل الارتباط		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	0.000	حجم العينة		
0.603**	0.603**	0.546**	0.518**	0.639**	0.000	معامل الارتباط		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	0.000	حجم العينة		
0.544**	0.544**	0.488**	0.528**	0.630**	0.000	معامل الارتباط		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	0.000	حجم العينة		
0.651**	0.651**	0.585**	0.522**	0.592**	0.000	معامل الارتباط		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	0.000	حجم العينة		

• علاقات الارتباط بين محور التحفيز ومحور الروح المعنوية نحو زملاء العمل:

في الجدول (29) تظهر علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين بإستثناء عند الثلاث نقاط التقاء المظلمة باللون الأحمر؛ فعند هذه النقاط المظلمة لا يوجد علاقات ارتباط بين كل عبارتين تلتقيان فيها ذلك أنّ قيمة مستوى الدلالة عندها كان أكبر من  $(\alpha=0.05)$ . أما بالنسبة لباقي العبارات غير المظلمة في الجدول؛ فيوجد عندها علاقات ارتباط تتراوح في قوتها من ضعيفة جداً إلى متوسطة وتأخذ قيمةً بين (0.294) و(0.714).

القسم الثاني: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات أداء العاملين مع

متغيرات الروح المعنوية

**المحور الأول لأداء العاملين: جودة العمل المنجز**

• علاقات الارتباط بين محور جودة العمل المنجز ومحور الروح المعنوية نحو المؤسسة:

في الجدول (30) تظهر علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون استثناء تتدرج قوتها من طردية ضعيفة إلى طردية متوسطة بقيم بين (0.402) و(0.681).

• علاقات الارتباط بين محور جودة العمل المنجز ومحور الروح المعنوية نحو رؤساء

العمل:

يوضح الجدول (31) وجود علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون

استثناء؛ وهي في غالبيتها علاقات متوسطة طردية إلا أنّها ككل تتدرج في قوتها من ضعيفة

جداً إلى متوسطة بقيم بين (0.290) و(0.677).

المحور الثالث للروح المعنوية (نحوزملاء العمل)					الجدول (29): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور التحفيز مع محور الروح المعنوية نحو زملاء العمل		
يسود العمل بين الزملاء جو من التعاون والانسجام	يتعاون زملائي معي في إنجاز بعض الأعمال	جو العمل يخلو من الخلافات الحادة	كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية	أشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائي			
0.646**	0.365**	0.655**	0.521**	0.599**	معامل الارتباط	تمتلك الشركات الصناعية لدينا نظاما متكاملًا للحوافز	المحور الرابع لإدارة المورد البشري (التحفيز)
0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.064	0.177	-0.033	0.294**	0.302**	معامل الارتباط	نظام الحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة	
0.570	0.114	0.773	0.008	0.006	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.645**	0.365**	0.552**	0.529**	0.638**	معامل الارتباط	تقوم الشركة الصناعية بتحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع البيئة التنافسية	
0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.592**	0.487**	0.482**	0.483**	0.714**	معامل الارتباط	تربط الشركات الصناعية بين الأداء الغعلي ونوعية الحوافز المقدمة	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.476**	0.420**	0.475**	0.452**	0.608**	معامل الارتباط	تمنح الشركات الصناعية حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات عالية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.653**	0.379**	0.483**	0.493**	0.579**	معامل الارتباط	تعتمد الشركات الصناعية على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		

المحور الأول للروح المعنوية (نحو المؤسسة)					الجدول (30): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور جودة العمل المنجز مع محور الروح المعنوية نحو المؤسسة		
يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في الشركات الصناعية	يشعر العاملون بالشركات الصناعية بالارتياح أثناء العمل	توفر الشركات الصناعية الوسائل والاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركات الصناعية عادل	تتمتع الشركات الصناعية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	تركز الشركات الصناعية على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين	المحور الأول لأداء العاملين (جودة العمل المنجز)
0.514**	0.581**	0.587**	0.416**	0.614**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			
0.499**	0.558**	0.545**	0.402**	0.540**	معامل الارتباط	تواكب الشركات الصناعية التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.625**	0.644**	0.645**	0.531**	0.597**	معامل الارتباط	تقوم الشركات الصناعية بالمقارنات المعيارية بين مستوى الاداء والقدرات المتوفرة لموظفيها	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.562**	0.519**	0.681**	0.537**	0.606**	معامل الارتباط	تسهم إدارة الشركات الصناعية بتوفير ما يلزم من امكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.620**	0.669**	0.640**	0.504**	0.608**	معامل الارتباط	لدى الشركات الصناعية مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		

المحور الثاني للروح المعنوية (تحوُّرُساء العمل)					الجدول (31): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور جودة العمل المنجز مع محور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل		
يقدر لي رئيسي ما أقوم به من مجهودات	أجد تجاوزاً من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحاً في مجال العمل	يسود الانضباط بين العاملين	يتمتع رئيسي بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل	يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل	معامل الارتباط	تركز الشركات الصناعية على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين	المحور الأول لأداء العاملين (جودة العمل المنجز)
0.482**	0.408**	0.517**	0.290**	0.534**	معامل الارتباط	تركز الشركات الصناعية على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين	
0.000	0.000	0.000	0.009	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.529**	0.412**	0.442**	0.489**	0.486**	معامل الارتباط	تواكب الشركات الصناعية التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.640**	0.506**	0.586**	0.477**	0.493**	معامل الارتباط	تقوم الشركات الصناعية بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.575**	0.382**	0.549**	0.469**	0.455**	معامل الارتباط	تسهم إدارة الشركات الصناعية بتوفير ما يلزم من امكانيات تقنية مناسبة لإنتاج العمل	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.677**	0.527**	0.486**	0.433**	0.603**	معامل الارتباط	لدى الشركات الصناعية مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		

• علاقات الارتباط بين محور جودة العمل المنجز ومحور الروح المعنوية نحو زملاء

العمل:

يتبين من الجدول (32) وجود علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون استثناء والمشار إليها من قبل برنامج SPSS بنجمة أو نجمتين بناء على قوة الارتباط بين العبارتين، حيث تتراوح قوتها من ضعيفة جدا إلى متوسطة وتأخذ قيماً بين (0.259) و(0.692).

**المحور الثاني لأداء العاملين: القدرة**

• علاقات الارتباط بين محور القدرة ومحور الروح المعنوية نحو المؤسسة:

يوضح الجدول (33) وجود علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون استثناء؛ تتدرج قوتها من ضعيفة جدا إلى متوسطة بقيم من (0.290) إلى (0.656).

• علاقات الارتباط بين محور القدرة ومحور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل:

يُظهر الجدول (34) وجود علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون استثناء؛ وهي في غالبيتها علاقات ضعيفة إلا أنها ككل تتدرج في قوتها من ضعيفة إلى متوسطة بقيم بين (0.307) و(0.603).

• علاقات الارتباط بين محور القدرة ومحور الروح المعنوية نحو زملاء العمل:

يُبيّن الجدول (35) أن علاقات الارتباط موجودة بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون استثناء؛ إلا أنها في غالبيتها علاقات ضعيفة طردية لكنها ككل تتدرج في قوتها من ضعيفة إلى متوسطة بقيم بين (0.327) و(0.632).

المحور الثالث للروح المعنوية (نحوزملاء العمل)					الجدول (32): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور جودة العمل المنجز مع محور الروح المعنوية نحو زملاء العمل		
أشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائي	كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية	جو العمل يخلو من الخلافات الحادة	يتعاون زملائي معي في إنجاز بعض الأعمال	يسود العمل بين الزملاء جو من التعاون والانسجام	معامل الارتباط	تركز الشركات الصناعية على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين	المحور الأول لأداء العاملين (جودة العمل المنجز)
0.632**	0.353**	0.523**	0.348**	0.517**	مستوى الدلالة		
0.000	0.001	0.000	0.001	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تواكب الشركات الصناعية التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعلماء	
0.594**	0.293**	0.309**	0.298**	0.384**	مستوى الدلالة		
0.000	0.008	0.005	0.007	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تقوم الشركات الصناعية بالمقارنات المعيارية بين مستوى الاداء والقدرات المتوفرة لموظفيها	
0.692**	0.441**	0.436**	0.463**	0.415**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تسهم إدارة الشركات الصناعية بتوفير ما يلزم من امكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل	
0.509**	0.259*	0.411**	0.470**	0.487**	مستوى الدلالة		
0.000	0.020	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	لدى الشركات الصناعية مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية	
0.676**	0.428**	0.485**	0.417**	0.514**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

المحور الأول للروح المعنوية (نحو المؤسسة)					الجدول (33): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور القدرة مع محور الروح المعنوية نحو المؤسسة		
يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في الشركات الصناعية	يشعر العاملون بالشركات الصناعية بالارتياح أثناء العمل	توفر الشركات الصناعية الوسائل والاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركات الصناعية عادل	تتمتع الشركات الصناعية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	يمتلك العاملون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية	المحور الثاني لأداء العاملين (القدرة)
0.522**	0.628**	0.637**	0.524**	0.595**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			
0.335**	0.345**	0.338**	0.296**	0.290**	معامل الارتباط	يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية	
0.002	0.002	0.002	0.007	0.009	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.538**	0.562**	0.512**	0.420**	0.507**	معامل الارتباط	يؤدي العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.507**	0.482**	0.396**	0.350**	0.446**	معامل الارتباط	يتمتع العاملون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل	
0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.588**	0.656**	0.616**	0.546**	0.413**	معامل الارتباط	يتمتع العاملون بمهارات الإقناع اللازمة لإقناع الزبائن	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		

المحور الثاني للروح المعنوية (نحو رؤساء العمل)					الجدول (34): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور القدرة مع محور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل		
يقدر لي رئيسي ما أقوم به من مجهودات	أجد تجاوبا من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	يسود الانضباط بين العاملين	يتمتع رئيسي بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل	يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل	معامل الارتباط	يمتلك العاملون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية	المحور الثاني لأداء العاملين (القدرة)
0.578**	0.507**	0.582**	0.435**	0.514**	معامل الارتباط		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.454**	0.307**	0.425**	0.414**	0.325**	معامل الارتباط	يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية	
0.000	0.005	0.000	0.000	0.003	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.448**	0.432**	0.411**	0.317**	0.603**	معامل الارتباط	يؤدي العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد	
0.000	0.000	0.000	0.004	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.447**	0.468**	0.382**	0.336**	0.488**	معامل الارتباط	يتمتع العاملون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل	
0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		
0.593**	0.548**	0.423**	0.467**	0.573**	معامل الارتباط	يتمتع العاملون بمهارات الإقناع اللازمة لإقناع الزبائن	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	81	حجم العينة		

المحور الثالث للروح المعنوية (نحو زملاء العمل)					الجدول (35): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور الاستقطاب والتعيين مع محور الروح المعنوية نحو زملاء العمل		
أشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائي	كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية	جو العمل يخلو من الخلافات الحادة	يتعاون زملائي معي في إنجاز بعض الأعمال	يسود العمل بين الزملاء جو من التعاون والانسجام	معامل الارتباط	يمتلك العاملون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية	المحور الثاني لأداء العاملين (القدرة)
0.574**	0.340**	0.501**	0.396**	0.525**	مستوى الدلالة		
0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية	
0.366**	0.411**	0.380**	0.385**	0.348**	مستوى الدلالة		
0.001	0.000	0.000	0.000	0.001	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	يؤدي العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد	
0.530**	0.537**	0.442**	0.371**	0.535**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	يتمتع العاملون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل	
0.496**	0.402**	0.327**	0.418**	0.466**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.003	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	يتمتع العاملون بمهارات الإقناع اللازمة لإقناع الزبائن	
0.632**	0.472**	0.371**	0.349**	0.464**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.001	0.001	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

## المحور الثالث لأداء العاملين: كمية العمل المنجز

• علاقات الارتباط بين محور كمية العمل المنجز ومحور الروح المعنوية نحو المؤسسة:  
يتبين من الجدول (36) وجود علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون استثناء والمشار إليها من قبل برنامج SPSS بنجمة أو نجمتين بناء على قوة الارتباط بين العبارتين، حيث تتراوح قوتها من ضعيفة إلى متوسطة وتأخذ قيماً بين (0.315) و(0.751).

• علاقات الارتباط بين محور كمية العمل المنجز ومحور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل:

يوجد بين جميع العبارات المكونة للمحورين - دون استثناء - علاقات ارتباطاً شيراً إليها بنجمة أو نجمتين من قبل برنامج SPSS بناء على قوة الارتباط بين العبارتين، تتدرج قوة هذه العلاقات من الضعيفة إلى المتوسطة بقيم تقع بين (0.337) و(741)؛ كما يوضح الجدول (37).

• علاقات الارتباط بين محور كمية العمل المنجز ومحور الروح المعنوية نحو زملاء العمل:

يُظهر الجدول (38) وجود علاقات ارتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون استثناء؛ حيث تراوحت قوة هذه العلاقات بين الضعيفة إلى المتوسطة آخذة قيماً تدرجت من (0.307) إلى (0.705).

المحور الأول للروح المعنوية (نحو المؤسسة)					الجدول (36): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور كمية العمل المنجز مع محور الروح المعنوية نحو المؤسسة		
يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في الشركات الصناعية	يشعر العاملون بالشركات الصناعية بالارتياح أثناء العمل	توفر الشركات الصناعية الوسائل والاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركات الصناعية عادل	تتمتع الشركات الصناعية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	تحدد الشركات الصناعية ديناميكية الإنتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة	المحور الثالث لأداء العاملين (كمية العمل المنجز)
0.534**	0.579**	0.561**	0.403**	0.622**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تحدد الشركات الصناعية جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين	
0.462**	0.342**	0.478**	0.326**	0.530**	مستوى الدلالة		
0.000	0.002	0.000	0.003	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تهتم الإدارة العليا في الشركات الصناعية بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر	
0.578**	0.439**	0.490**	0.315**	0.395**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.004	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	توفر الشركات الصناعية أجواء بيئية داخلية	
0.559**	0.609**	0.631**	0.562**	0.720**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

المحور الأول للروح المعنوية (نحو المؤسسة)					تابع الجدول (36): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور كمية العمل المنجز مع محور الروح المعنوية نحو المؤسسة		
يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في الشركات الصناعية	يشعر العاملون بالشركات الصناعية بالارتياح أثناء العمل	توفر الشركات الصناعية الوسائل والاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركات الصناعية عادل	تتمتع الشركات الصناعية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	الشركات الصناعية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم	المحور الثالث لأداء العاملين (كمية العمل المنجز)
0.629**	0.570**	0.551**	0.462**	0.635**	مستوى الدلالة	تستخدم الشركات الصناعية مقاييس أداء محددة ومتعارف عليها	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة	81	
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تستطيع الشركات الصناعية تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز	
0.614**	0.606**	0.513**	0.465**	0.616**	مستوى الدلالة	0.000	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة	81	
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	0.751**	
0.751**	0.696**	0.621**	0.656**	0.518**	مستوى الدلالة	0.000	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة	81	
81	81	81	81	81			

المحور الثاني للروح المعنوية (نحورؤساء العمل)					الجدول (37): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور كمية العمل المنجز مع محور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل		
يقدر لي رئيسي ما أقوم به من مجهودات	أجد تجاوبا من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	يسود الانضباط بين العاملين	يتمتع رئيسي بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل	يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل	معامل الارتباط	تحدد الشركات الصناعية ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة	المحور الثالث لأداء العاملين (كمية العمل المنجز)
0.576**	0.450**	0.525**	0.375**	0.676**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تحدد الشركات الصناعية جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين	
0.465**	0.382**	0.354**	0.459**	0.581**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تهتم الإدارة العليا في الشركات الصناعية بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر	
0.533**	0.523**	0.526**	0.420**	0.614**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	توفر الشركات الصناعية أجواء بيئية داخلية	
0.540**	0.549**	0.540**	0.463**	0.426**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

المحور الثاني للروح المعنوية (نحورؤساء العمل)					تابع الجدول (37): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور كمية العمل المنجز مع محور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل		
يقدر لي رئيسي ما أقوم به من مجهودات	أجد تجاوبا من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	يسود الانضباط بين العاملين	يتمتع رئيسي بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل	يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل	معامل الارتباط	الشركات الصناعية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم	المحور الثالث لأداء العاملين (كمية العمل المنجز)
0.618**	0.536**	0.565**	0.337**	0.445**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تستخدم الشركات الصناعية مقاييس أداء محددة ومتعارف عليها	
0.606**	0.439**	0.359**	0.375**	0.500**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.001	0.001	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	الشركات الصناعية تزود العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز	
0.741**	0.626**	0.639**	0.538**	0.620**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

المحور الثالث للروح المعنوية (تحوزملاء العمل)					الجدول (38): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور كمية العمل المنجز مع محور الروح المعنوية نحو زملاء العمل		
أشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائي	كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية	جو العمل يخلو من الخلافات الحادة	يتعاون زملائي معي في إنجاز بعض الأعمال	يسود العمل بين الزملاء جو من التعاون والانسجام	معامل الارتباط	تحدد الشركات الصناعية ديناميكية الإنتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة	المحور الثالث لأداء العاملين (كمية العمل المنجز)
0.563**	0.461**	0.465**	0.436**	0.603**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تحدد الشركات الصناعية جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين	
0.528**	0.557**	0.404**	0.563**	0.467**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تهتم الإدارة العليا في الشركات الصناعية بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر	
0.622**	0.636**	0.430**	0.566**	0.621**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	توفر الشركات الصناعية أجواء بيئية داخلية	
0.547**	0.307**	0.405**	0.478**	0.427**	مستوى الدلالة		
0.000	0.005	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

المحور الثالث للروح المعنوية (نحو زملاء العمل)					تابع الجدول (38): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور كمية العمل المنجز مع محور الروح المعنوية نحو زملاء العمل		
أشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائي	كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية	جو العمل يخلو من الخلافات الحادة	يتعاون زملائي معي في إنجاز بعض الأعمال	يسود العمل بين الزملاء جو من التعاون والانسجام	معامل الارتباط	الشركات الصناعية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من اداء عملهم	المحور الثالث لأداء العاملين (كمية العمل المنجز)
0.616**	0.346**	0.545**	0.441**	0.526**	مستوى الدلالة		
0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تستخدم الشركات الصناعية مقاييس أداء محددة ومتعارف عليها	
0.593**	0.416**	0.409**	0.485**	0.581**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	الشركات الصناعية تزود العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز	
0.705**	0.460**	0.477**	0.496**	0.610**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

## المحور الرابع لأداء العاملين: الحافزية للعمل

• علاقات الارتباط بين محور الحافزية للعمل ومحور الروح المعنوية نحو المؤسسة:  
يُوضّح الجدول (39) أن علاقات الارتباط موجودة بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون استثناء؛ ومن الجدير بالذكر أن هذه العلاقات هي علاقات متوسطة طردية في غالبيتها إلا أنها ككل تتدرج في قوتها من ضعيفة جدا إلى متوسطة بقيم بين (0.234) و(0.756).

• علاقات الارتباط بين محور الحافزية للعمل ومحور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل:  
يظهر من الجدول (40) علاقات إرتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون استثناء؛ تتراوح قوة هذه العلاقات منالضعيفة جدا إلى المتوسطة آخذة قيماً تتدرج بين (0.245) و(0.664).

• علاقات الارتباط بين محور الحافزية للعمل ومحور الروح المعنوية نحو زملاء العمل:  
يمكن ملاحظة وجود علاقات إرتباط بين جميع العبارات المكونة للمحورين دون استثناء؛ أُشير إليها بنجمة أو نجمتين من قبل برنامج SPSS بناء على قوة الارتباط بين العبارتين. ولقد تدرجت قوة هذه العلاقات من الضعيفة إلى المتوسطة بقيم تقع بين (0.311) و(683)؛ كما يوضح الجدول (41).

المحور الأول للروح المعنوية (نحو المؤسسة)					الجدول (39): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور الحافزية للعمل مع محور الروح المعنوية نحو المؤسسة		
يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في الشركات الصناعية	يشعر العاملون بالشركات الصناعية بالارتياح أثناء العمل	توفر الشركات الصناعية الوسائل والاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركات الصناعية عادل	تتمتع الشركات الصناعية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	تتوافر لدى عاملين الشركات الصناعية الرغبة والحماس لإنجاز العمل	المحور الرابعأداء العاملين (الحافزية للعمل)
0.616**	0.678**	0.637**	0.643**	0.630**	معامل الارتباط		
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	حجم العينة			
0.546**	0.466**	0.489**	0.502**	0.400**	معامل الارتباط	يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	حجم العينة			
0.695**	0.756**	0.697**	0.714**	0.684**	معامل الارتباط	تتميز علاقة العاملين برؤسائهم بالود والتوافق	
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة			
81	81	81	81	حجم العينة			
0.363**	0.343**	0.434**	0.234*	0.447**	معامل الارتباط	يزداد الشعور بروح العمل ضمن الفريق بعد التدريب	
0.001	0.002	0.000	0.035	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	حجم العينة			
0.509**	0.506**	0.459**	0.429**	0.545**	معامل الارتباط	يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه إيجابي نحو العمل	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة		
81	81	81	81	حجم العينة			

المحور الثاني للروح المعنوية (نحورؤساء العمل)					الجدول (40): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور الحافزية للعمل مع محور الروح المعنوية نحو رؤساء العمل		
يقدر لي رئيسي ما أقوم به من مجهودات	أجد تجاوبا من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	يسود الانضباط بين العاملين	يتمتع رئيسي بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل	يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل	معامل الارتباط	تتوافر لدى عاملين الشركات الصناعية الرغبة والحماس لإنجاز العمل	المحور الرابع لأداء العاملين (الحافزية للعمل)
0.593**	0.542**	0.535**	0.463**	0.598**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار	
0.502**	0.439**	0.417**	0.418**	0.588**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تتميز علاقة العاملين برؤسائهم بالود والتوافق	
0.664**	0.637**	0.589**	0.469**	0.630**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	يزداد الشعور بروح العمل ضمن الفريق بعد التدريب	
0.433**	0.295**	0.264*	0.390**	0.495**	مستوى الدلالة		
0.000	0.008	0.017	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه إيجابي نحو العمل	
0.407**	0.354**	0.269*	0.245*	0.611**	مستوى الدلالة		
0.000	0.001	0.015	0.027	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

المحور الثالث للروح المعنوية (نحو زملاء العمل)					الجدول (41): نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لمحور الحافزية للعمل مع محور الروح المعنوية نحو زملاء العمل		
أشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائي	كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية	جو العمل يخلو من الخلافات الحادة	يتعاون زملائي معي في إنجاز بعض الأعمال	يسود العمل بين الزملاء جو من التعاون والانسجام	معامل الارتباط	تتوافر لدى عاملين الشركات الصناعية الرغبة والحماس لإنجاز العمل	المحور الرابع لأداء العاملين (الحافزية للعمل)
0.683**	0.387**	0.530**	0.311**	0.548**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.005	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار	
0.568**	0.453**	0.348**	0.330**	0.439**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.001	0.003	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	تتميز علاقة العاملين برؤسائهم بالود والتوافق	
0.681**	0.326**	0.518**	0.501**	0.650**	مستوى الدلالة		
0.000	0.003	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	يزداد الشعور بروح العمل ضمن الفريق بعد التدريب	
0.596**	0.548**	0.418**	0.509**	0.439**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81	معامل الارتباط	يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه إيجابي نحو العمل	
0.548**	0.392**	0.443**	0.375**	0.506**	مستوى الدلالة		
0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	حجم العينة		
81	81	81	81	81			

## خامساً: آراء العاملين في عدة جوانب

عند سؤال العاملين عن آرائهم في عدة جوانب؛ جاءت إجاباتهم على عدة أسئلة كما يوضح الجدولين (42) التاليين.

الجدول (42): آراء الموظفين في عدة جوانب

النسب (%)	التكرارات	الإجابة	الموضوع
43.2	35	روح الفريق والجماعة	نوع علاقة الموظفين بزملائهم
17.3	14	ألفة وصدقة وتفاهم	
21.0	17	التعاون والتضامن	
18.5	15	تنافس وصراع وشكاوى	
30.9	25	الرضا عن المشرف	نوع علاقة الموظفين بمسؤوليهم
29.6	24	تطبيق القوانين والامثال للأوامر (طاعة، عصيان)	
25.9	21	العدالة والكرامة	
13.6	11	الرضا عن الراتب	
72.8	59	نعم	تمتع الشركة بالروح المعنوية لدى العاملين
16.0	13	لا	
11.1	9	لا أعلم	
56.8	46	نعم	الاستفادة من ترقية مهنية سابقاً
38.3	31	لا	
4.9	4	أبدأ	

تابع الجدول (42): آراء الموظفين في عدة جوانب

النسب	التكرارات	الإجابة	الموضوع
63.0	51	نعم	اختيار العمل في نفس الشركة مرة أخرى
27.2	22	لا	
9.9	8	لا أعلم	
80.2	65	يتناسب	تناسب المنصب الحالي مع المؤهلات العلمية والمهنية
19.8	16	لا يتناسب	
77.8	63	مناسبة	مناسبة ظروف العمل لإنجاز العمل على أكمل وجه
22.2	18	غير مناسبة	
72.8	59	يساعد	نظام العمل الحالي يساعد العامل على بذل أقصى جهد لإنجاز العمل
27.2	22	لا يساعد	
44.4	36	مع الموظفين المشابهين في المهام والأدوار	نوع الجماعة المفضل العمل ضمن اطارها
55.6	45	مع الموظفين ذوي نفس القيم والمعايير	
54.3	44	المستند مع مرؤوسيه في تطبيق قواعد وتشريعات العمل	الرئيس الجيد في العمل
45.7	37	المتساهل في تطبيق تشريعات العمل والمفضل لنصح مرؤوسيه وتوجيههم	

وبالنظر إلى الجدولين (42) والنسب الموضحة فيهما فإنه يمكن تلخيصهما فيما يلي:

- ❖ يرى غالبية العاملين (بنسبة 43.2%) أن علاقة الموظفين بزملائهم في الشركة يجب أن تتمثل في روح الفريق والجماعة.
- ❖ يعتقد بعض العاملين (بنسبة 30.9%) أن علاقة الموظفين برؤسائهم يجب أن تتمثل في رضاهم عن مشرفيهم.
- ❖ تشعر الغالبية العظمى من العاملين (ما نسبته 72.8%) أن شركاتهم تتمتع بالروح المعنوية لدى عاملها.
- ❖ أشار غالبية العاملين ونسبتهم (56.8%) أنهم حصلوا على ترقيات مهنية سابقاً.
- ❖ لو اتاحت لهم فرصة اختيار عمل من جديد؛ فإن غالبية العاملين (بنسبة 63.0%) سيختارون العمل في نفس شركاتهم مرة أخرى.
- ❖ تشعر الأغلبية العظمى من العاملين (ما نسبته 80.2%) أن المناصب التي يشغلونها حالياً تتناسب ومؤهلاتهم العلمية والمهنية.
- ❖ ترى الغالبية العظمى ونسبتها (77.8%) أن ظروف عملهم الحالية مناسبة لإنجازهم لأعمالهم على أكمل وجه.
- ❖ تؤكد الغالبية العظمى من العاملين (بنسبة 72.8%) أن أنظمة عملهم الحالية تساعدهم على بذل أقصى جهدهم لإنجاز أعمالهم.
- ❖ إذا كان لزاماً عليهم العمل في إطار جماعة؛ فإن غالبية العاملين ونسبتهم (55.6%) يفضلون العمل ضمن جماعة تتكون من موظفين لهم نفس قيمهم ومعاييرهم.

❖ يرى غالبية الموظفين (ما نسبته 54.3%) أن رئيس العمل الجيد هو المستند مع مرؤوسيه في

تطبيق قواعد وتشريعات العمل.

## سادساً: النتائج، الإستنتاجات والتوصيات:

### ❖ النتائج:

بالإعتماد على المناقشة السابقة لتحليل الإحصائي للبيانات المجموعة، يمكننا في هذا القسم أن نقدر إلى أي مدى تم الاجابة على سؤال البحث الرئيسي عن طريق مناقشة الأسئلة الفرعية للبحث:

### مشكلة البحث (السؤال الرئيسي للبحث):

"ما واقع إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية في الضفة الغربية وما علاقتها بالروح المعنوية وتأثير ذلك على اداء العاملين في هذه الشركات؟"

### مناقشة أسئلة البحث الفرعية:

السؤال الأول: "ما واقع إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية في الضفة الغربية؟"

بناء على الجداول (7 - 10) ومناقشتها السابقة؛ تتضح موافقة العاملين في الشركات الصناعية على أداء إدارة الموارد البشرية فيها لوظائفها بالدرجات الموضحة في الجدول (43) لكل وظيفة. مما يعني أن واقع إدارة الموارد البشرية في هذه الشركات يتمثل في أدائها لوظائفها بدرجة مرتفعة قيمتها (75.1%).

الجدول (43): النسب الكلية لأداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها في الشركات الصناعية

المحور	وظيفة إدارة الموارد البشرية	النسبة الكلية لأداء الوظيفة (%)
الأول	الاستقطاب والتعيين	77.3
الثاني	التدريب والتطوير	76.3
الثالث	تقييم الأداء	78.8
الرابع	التحفيز	68.1
معدل النسب الكلية:		<b>75.1</b>

السؤال الثاني: "ما واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية في الضفة الغربية؟"

بدراسة الجداول (11 - 14) ومناقشتها السابقة؛ فإنه يمكن تقييم درجات أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم، حيث يتبين أن هذه الدرجات هي الملخصة في الجدول (44). مما يعني أن واقع أداء العاملين في الشركات الصناعية في الضفة الغربية يتمثل في إنجازهم الفعلي والذي قُدِّرت درجته على أنها متوسطة عليها قيمتها (76.7%).

الجدول (44): النسب الكلية لأداء العاملين (لإنجازاتهم الفعلية) في الشركات الصناعية

المحور	أداء العاملين	النسبة الكلية للإنجاز الفعلي (%)
الأول	جودة العمل المنجز	76.1
الثاني	القدرة	78.3
الثالث	كمية العمل المنجز	76.7
الرابع	الحافزية للعمل	75.6
معدل النسب الكلية:		<b>76.7</b>

السؤال الثالث: "ما واقع الروح المعنوية لدى العاملين في الشركات الصناعية في الضفة

الغربية؟"

يتضح من التدقيق في الجداول (15 - 17) ومناقشتها السابقة؛ موافقة العاملين على احساسهم بالروح المعنوية نحو المحاور المختلفة للشركة بالدرجات المبينة في الجدول (45). مما يعني أن واقع الروح المعنوية لدى العاملين في الشركات الصناعية في الضفة الغربية يتمثل في احساسهم بها بدرجة متوسطة عليا قيمتها (76.7%).

الجدول (45): النسب الكلية لإحساس العاملين بالروح المعنوية في الشركات الصناعية

المحور	الروح المعنوية	النسبة الكلية للإحساس بالروح المعنوية (%)
الأول	نحو المؤسسة	69.9
الثاني	نحو الرؤساء	76.8
الثالث	نحو الزملاء	76.8
معدل النسب الكلية:		<u>74.5</u>

السؤال الرابع: "ما مدى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والروح المعنوية لدى العاملين في

الشركات الصناعية في الضفة الغربية؟"

تُبيّن الجداول (18 - 29) وجود إرتفاع في عدد علاقات الإرتباط بين العبارات المكونة للمحاور المختلفة من إدارة الموارد البشرية والروح المعنوية، حيث يتضح العدد القليل جداً لنقاط

الإلتقاء اللآتي لا يوجد عندها علاقات ذات دلالة احصائية بين العبارات (قيمة مستوى الدلالة عندها أكبر  $(\alpha=0.05)$ ).

وبناءً عليه فيمكن في الغالبية العظمى التعميم بوجود علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية والروح المعنوية لدى العاملين في الشركات الصناعية في الضفة الغربية؛ قوتها ضعيفة إلى متوسطة عليا تتدرج قيمها من (0.225) إلى (0.783).

السؤال الخامس: "ما مدى العلاقة بين أداء العاملين والروح المعنوية لديهم في الشركات

الصناعية في الضفة الغربية؟"

يظهر في الجداول (30 - 41) وجود علاقات إرتباط بين جميع العبارات- دون إستثناء - المكونة للمحاور المختلفة من أداء العاملين والروح المعنوية؛ وبناءً عليه فيمكن التعميم بوجود علاقة طردية بين أداء العاملين والروح المعنوية لديهم في الشركات الصناعية في الضفة الغربية، حيث تتراوح قوة هذه العلاقة من ضعيفة إلى متوسطة عليا وتتدرج قيمها بين (0.234) و(0.756).

## ❖ الإستنتاجات:

بناء على المناقشة السابقة لأسئلة البحث الفرعية؛ فإنه يمكن التوصل للإستنتاجات التالية

للبحث:

- تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية في الضفة الغربية بأداء وظائفها بدرجة متوسطة عليا.
- يقوم العاملین بأداء إنجازاتهم الفعلية في الشركات الصناعية في الضفة الغربية بدرجة متوسطة عليا.
- لدى العاملين في الشركات الصناعية في الضفة الغربية إحساس بالروح المعنوية بدرجة متوسطة عليا.
- يمكن التعميم في الغالبية العظمى بوجود علاقة طردية (ضعيفة إلى متوسطة عليا) بين إدارة الموارد البشرية والروح المعنوية لدى العاملين في الشركات الصناعية، بالإضافة إلى التعميم بوجود علاقة طردية (ضعيفة إلى متوسطة عليا) بين أداء العاملين والروح المعنوية لديهم في هذه الشركات. وبناءً عليه؛ يمكن استنتاج وجود تأثير طردي لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ناتج عن علاقتها الطردية بالروح المعنوية لديهم، بحيث يكون هذا التأثير الطردي ضعيفاً إلى متوسط في قوته أيضاً.

## ❖ التوصيات:

بناء على ما سبق من مناقشة ونتائج واستنتاجات، فإن التالية هي أهم توصيات البحث:

✓ تنويع اساليب التدريب (الداخلي والخارجي) لتدعيم وتمكين العاملين في المستويات الإدارية

المختلفة في الشركات الصناعية، عن طريق:

○ استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ التدريب المتزامن مع العمل.

○ تحديد المتميزين من العاملين وتفويضهم بعقد ورش عمل لتحسين مهارات زملائهم في

المجال.

○ طرح ومناقشة قصص نجاح العاملين في معالجة مشاكل واجهتهم اثناء أداء العمل واستنباط

الفائدة من تجاربهم.

○ التركيز على الإستعانة بالخبرات التدريبية الخارجية.

✓ تفعيل أنظمة الحوافز في الشركات الصناعية وتطوير تكامليتها بما يحفز دافعية العاملين فيها؛

ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

○ مراجعة أنظمة الحوافز القائمة ومدى تناسبها مع محفزات دافعية العاملين.

○ التعرف على الحوافز الأكثر تأثيراً في دافعية العاملين وادراجها ضمن نظام الحوافز.

○ تطوير نظام الحوافز بالتكامل مع الأنظمة الأخرى المستخدمة في الشركات الصناعية.

○ خلق التوجه بالعدالة في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت في الشركات الصناعية.

○ بناء نظام مكافآت فعّال وعادل ومعمم على الشركات الصناعية.

✓ تبني خطط مرنة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة المؤثرة على جودة العمل وتنافسية المنظمة،  
بما فيها:

- مرونة ساعات الدوام.
- تطوير البنية التكنولوجية للشركات لتمكين الاستعانة بها في وقت الازمات مما يسمح باستمرارية العمل عن بعد خلال الازمات.

✓ تدعيم بيئة العمل من خلال تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وتطوير بيئة عمل مريحة ومناسبة للتنوع الوظيفي في الشركات الصناعية.

✓ العمل على تنمية روح الفريق والعمل الجماعي في المستويات الإدارية المختلفة من الشركات الصناعية.

✓ التعامل بشفافية ومشاركة نتائج عمليات تقييم أداء العاملين لمعالجة نقاط ضعفهم وتعزيز قدراتهم وأدائهم، من خلال:

- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ومعتم لكل وظيفة من الوظائف المحددة في هيكل الشركة.
- تطوير نظام تقييم اداء واضح ومفعل.
- ربط نظام المكافآت وتكامله مع نتائج تقييم الأداء.

✓ تنفيذ أبحاث مستقبلية متعمقة تدرس كيفية تنمية الاحساس بالروح المعنوية لدى العاملين وارتباطها بمتغيرات سلوكية مختلفة في الشركات الصناعية في الضفة الغربية.

## المراجع

### المراجع العربية

- ❖ أبو سنيّة، محمد. (2017). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- ❖ أبو شعير، محمد. (2020). إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي "دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- ❖ أبو جليدة، سعيد. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ❖ أبو حميد، محمد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، ع21، ص2663-5798، المملكة العربية السعودية، جدة.
- ❖ أبو علان، خالد علي. (2016). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، جامعة الخليل.
- ❖ ابونا، أحمد. (2017). أثر تقييم الأداء في رفع كفاءة العاملين: دراسة الحالة لجامعة كردفان الفترة من 2014-2016، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كردفان.

- ❖ أحمد، ابراهيم.(2016). أثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي: دراسة حالة في شركة امنية للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ❖ أرفيس، مريم.(2017). الروح المعنوية وعرققتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- ❖ بلال، رشيد.(2018). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، مجلة الدراسات العليا، مج11، ع43، العراق.
- ❖ بن علي، عائشة، ونوري، منير.(2015). دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، بحث منشور في مجلة المالية والأسواق، مج2، ع1، ص326-304.
- ❖ بوباكور، فارس.(2017). إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: العلاقة وآليات التأثير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مج10، ع1، ص32-45، دار المنظومة.
- ❖ جابر، علاء.(2015). واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- ❖ جيدل، امباركة.(2017). مصادر الاستقطاب الداخلي وأثرها على أداء العاملين: دراسة حالة بلدية الجفلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور بالجفلة، الجزائر.
- ❖ خضر، حرز الله.(2015). دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان، السودان.
- ❖ حنتول، أحمد.(2017). مستوى الروح المعنوية في علاقتها ببعض المتغيرات لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج6، ع5، السعودية.
- ❖ رجم، خالد.(2017). تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العامة في قطاع نفط الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- ❖ سعدي، مصطفى، وشبيكة، كمال.(2018). اتجاهات العمال عن واقع الاتصال الداخلي وأثره على أدائهم الوظيفي، جامعة محمد بوضياف المسلية، الجزائر.
- ❖ سمايلي، محمود، وعمار، سعيدة.(2017). البعد الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج1، ع3، ص166-180.

- ❖ سيدي، عمار.(2020). مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة الايدوغ ولاية عنابة، جامعة منتوري قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، مج31، ع2، دار المنظومة.
- ❖ صبرينة، فارسي.(2015). تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.
- ❖ عبد ربه، لينا.(2019). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- ❖ عبد الرزاق، هويدا.(2016). الاستقطاب والاختيار والتعيين وأثره على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم للفترة من 2010-2015، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة افريقيا العالمية.
- ❖ عبد القادر، حسين، وجعفر، يونس.(2020). دور استراتيجيات الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين وضواحي القدس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج28، ع3، ص139-157.
- ❖ عامر، سعاد.(2015). أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مج6، ع3، ص112-123.

- ❖ قرين، ربيع.(2020). واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة "دراسة حالة الجزائر وعينة من الدول، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج5، ع2، ص465-476، دار المنظومة.
- ❖ البطاينة، محمد.(2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية"، محافظة اربد، دراسات العلوم الإدارية، 43(1)، 1-17.
- ❖ البيضة، وليد.(2016). تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامع القدس، فلسطين.
- ❖ الجبالي، حمزة.(2016). تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ الجادر، سهير، وصهيود، أحمد.(2016). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي، بحث ميداني في وزارة الزراعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج23، ع98، جامعة بغداد.
- ❖ الحمزة، عبد الحليم.(2017). إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية، جامعة لونيبي علي البلدية2\_ مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ع17، ص141-153، دار المنظومة.
- ❖ الدعسان، مراحب مرزوق.(2018). الروح المعنوية والأداء الوظيفي وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم

التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، جامعة حلوان، المجلة العلمية للبحوث والدراسات  
التجارية، مج32، ع1، دار المنظومة.

❖ الدليمي، موسى.(2017-2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي:  
دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل  
البيت، الأردن.

❖ السعدي، محمد.(2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية  
للموهوبين في الجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاجتماعية، مج7، ع28، ص8-22.

❖ العساف، فلاح.(2016). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي:  
دراسة حالة في مطار عمان المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية،  
الأردن.

❖ العصب، عبد الهادي.(2017). أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء  
العاملين حالة مديرية الأشغال العمومية ولاية أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

❖ العمري، بدر.(2020). استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، ع15،  
ص341-363.

- ❖ العلاونة، شيماء.(2017). التحديات التي تواجه الموارد البشرية وأثارها في المحافظة على رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارة، إربد، الأردن.
- ❖ القرمودي، عبد الصمد.(2021). الموارد البشرية بالإدارة العمومية المغربية: مظاهر الأزمة وسبل التجاوز، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع33، ص189-203، دار المنظومة.
- ❖ آل نملان، عبد الرحمن.(2016-2017). أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- ❖ هزازي، عبد العزيز.(2015). تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأمن الوظيفي بوزارة التجارة والصناعة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ❖ هنداوي، سامر.(2016). العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين في بلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- ❖ ناصر، ميلود.(2017). تقييم أداء الموارد البشرية: حالة مركب Z/GL1 بمؤسسة سوناطراك، منطقة ارزو\_ وهران، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، ع5، دار المنظومة.

- ❖ Al-omari, Ahmad et al. 2017. 'The Impact of Incentives on the Performance of Employees in Public Sector : Case Study in Ministry of Labor'. *European Journal of Business and Management* 9(9): 119–30
- ❖ Chepkemoi, Judith. 2018. 'Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service UasinGishu County'. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 20(3): 26–32.
- ❖ Deepakshi, J. and Lochan, D. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 1-21.
- ❖ Khanna, D.P., &Sehgal, M. (2016). A study of HRM practices and its effect on employees job satisfaction in private sector banks with special reference to ICICI banks in Ludhiana . *International Journal of Management*, Volume4, Issue7, PP. 36-43
- ❖ Kaygusuz, I, and Akgemic, T, and Yilmaz, Y, (2016). "The impact of HRIS Usage on Organizational Efficiency and employee performance: A research in industrial and banking sector in Ankara and Istanbul Cities". *International Journal of Business and Management*, 5(4), 14-52.
- ❖ Ozturk, S. (2016). Human Resources Management in Educational Faculties of State Universities in Turkey. *International Journal of Environmental & Science Education*,2016,11 (5), 931-948
- ❖ Sharma, A. and Saxena, V. (2017). Employee perception toward the impact of information technology in human resource management. Mahakal Institute of Management. *Inspira - Journal of Commerce*, Ujjain, (MP), India, 5(7), 298-308.

- ❖ Miss HafsaShaukat, Miss Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor,2015, Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan , Middle-East Journal of Scientific Research 23 (2): 329-338, 2015 ISSN 1990-9233
- ❖ Mahasneh, Mohamed, and Yamin, M. (2017). "Impact of Human Resources Information System on the Organizational Loyalty of Health Organizations Employees in Makkah Region, Saudi Arabia". International Journal of Business \$ Management, 5(9), 75-84.
- ❖ Saxena, V. & Sharma, R. (2017). Employee perception toward the impact of information technology in human resource management. Mahakal Institute of Management, (5), 303-308.

## الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين

ملحق رقم (2): الاستبانة

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. محمد عبد الرحمن سالم	جامعة القدس أبو ديس
2	د. نضال درويش	جامعة القدس أبو ديس
3	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس أبو ديس
4	د. خالد عطية	الجامعة العربية الأمريكية

الملحق رقم (2): الاستبانة



جامعة القدس

معهد الدراسات العليا \_ كلية الإدارة والاقتصاد

الماجستير في إدارة الأعمال والاقتصاد

حضرة الموظفين في الشركات الصناعية المحترمين:

بعد واجب التحية يشرفني أن أتقدم بطلبي هذا والمتمثل في الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستبانة المطروحة عليكم، في إطار إكمال متطلبات التخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت عنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالروح المعنوية وتأثير ذلك في أداء العاملين"، مع العلم أن الإجابة ستكون سرية وتخدم أغراض البحث فقط.

وشكرا لكم لحسن تعاونكم

الباحث: عبادة صدقة

إشراف الدكتورة: سلوى البرغوثي

القسم الأول: المتغيرات الشخصية والتنظيمية

ضع/ي إشارة (X) في مربع الإجابة التي تناسبك:

1. الجنس: 1. ذكر  2. أنثى
2. العمر: 1. أقل من 30 سنة  2. من 30-39 سن  3. من 40-50 سنة  4. 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: 1. دبلوم فأقل  2. بكالوريوس  3. دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: 1. أقل من 5  2. (5-10) سنوات  3. 10 سنوات وأكثر
5. المسمى الوظيفي: 1. مدير عام  2. مدير  3. نائب مدير  4. رئيس قسم  5. مشرف  6. موظف

## القسم الثاني: إدارة الموارد البشرية.

وتعرف اجرائيا بأنها مجموعة من الاستراتيجيات المخطط لها لوظائف إدارة الموارد البشرية والسياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بها في الشركات الصناعية.

المحور الأول: الاستقطاب والتعيين						
الرقم	الفقرة	أنفق بشدة 5	أتفق 4	محايد 3	لا أتفق 2	لا أتفق بشدة 1
1	نعتمد على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين.					
2	تستند الشركات الصناعية على تحليل الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.					
3	تستخدم الشركات الصناعية وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.					
4	يتم تعيين العاملين في الشركات الصناعية وفقا لمعايير موضوعة سلفا.					
5	تستند الشركات الصناعية على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين.					
المحور الثاني: التدريب والتطوير						
هي مجموعة من البرامج والوسائل التي تستخدمها الشركات بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم.						
الرقم	الفقرة	أنفق بشدة 5	أتفق 4	محايد 3	لا أتفق 2	لا أتفق بشدة 1
6	نستعين الشركات الصناعية بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين.					

					7	نقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.
					8	نقوم بتدريب العاملين من جميع المستويات.
					9	يعزز التدريب في الشركات الصناعية ثقة العاملين بأنفسهم.
					10	يسهم التدريب بتغيير اتجاهات السلوك لدى العاملين.
					11	تقوم الشركات الصناعية بمتابعة أداء العاملين في كل المراحل.
					12	تقوم الشركات الصناعية بتقييم أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.

#### المحور الثالث: تقييم الأداء

هي 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 بناء على معايير يتم وضعها مسبقا من قبل الشركات الصناعية.

الرقم	الفقرة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
		5	4	3	2	1
13	تتبنى الشركة الصناعية معايير واضحة لتقييم أداء موظفيها.					
14	ترتبط معايير نظام تقييم الأداء في الشركات الصناعية ببنود الوصف الوظيفي.					
15	تقيم الشركة الصناعية أداء العاملين الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.					
16	تخضع الشركات الصناعية جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.					
17	تقيم الشركات الصناعية أداء العاملين بشكل دوري.					

#### المحور الرابع: التحفيز

مجموعة اجراءات تحفيزية بشقيها(المادي والمعنوي) تتبعها الشركات الصناعية بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الأداء الأفضل حاليا ومستقبلا.

الرقم	الفقرة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
		5	4	3	2	1
18	تمتلك الشركات الصناعية لدينا نظاما متكاملًا للحوافز.					
19	نظام الحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة.					
20	تقوم الشركة الصناعية بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع					

					البيئة التنافسية.
					21 تربط الشركات الصناعية بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.
					22 تمنح الشركات الصناعية حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات عالية.
					23 تعتمد الشركات الصناعية على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.

### القسم الثالث: أداء العاملين

يقصد به البيانات التي شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب.

الرقم	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
		5	4	3	2	1
<b>المحور الأول: جودة العمل المنجز</b>						
يقصد به مدى اتقان الموظف لعمله ومدى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة قواعد العمل وظروفه والامكانيات المتاحة في الشركات الصناعية.						
24	تركز الشركات الصناعية على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين.					
25	تواكب الشركات الصناعية التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء.					
26	تقوم الشركات الصناعية بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها.					
27	تسهم إدارة الشركات الصناعية بتوفير ما يلزم من امكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل.					
28	لدى الشركات الصناعية مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية.					

المحور الثاني: القدرة

الرقم	الفقرة	أنتفق بشدة 5	أنتفق 4	محايد 3	لا أنتفق 2	لا أنتفق بشدة 1
29	يملك العاملون المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية.					
30	يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.					
31	يؤدي العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد.					
32	يتمتع العاملون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.					
33	يتمتع العاملون بمهارات الإقناع اللازمة لإقناع الزبائن.					

المحور الثالث: كمية العمل المنجز

هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الشركات الصناعية بظن الظروف العادية وسرعة هذا الانجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهمات الموكلة للموظف مع قدراته وامكانياته.

الرقم	الفقرة	أنتفق بشدة 5	أنتفق 4	محايد 3	لا أنتفق 2	لا أنتفق بشدة 1
34	تحدد الشركات الصناعية ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة.					
35	تحدد الشركات الصناعية جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين.					
36	تهتم الإدارة العليا في الشركات الصناعية بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.					
37	توفر الشركات الصناعية أجواء بيئية داخلية					
38	الشركات الصناعية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من اداء عملهم.					
39	تستخدم الشركات الصناعية مقاييس أداء محددة ومتعارف عليها.					
40	الشركات الصناعية تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز.					

المحور الرابع: الحافزية للعمل						
الرقم	الفقرة	أنفق بشدة 5	أنفق 4	محايد 3	لا أنفق 2	لا أنفق بشدة 1
41	تتوافر لدى عاملين الشركات الصناعية الرغبة والحماس لإنجاز العمل.					
42	يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار.					
43	تتميز علاقة العاملين برؤسائهم بالود والتوافق.					
44	يزداد الشعور بروح العمل ضمن الفريق بعد التدريب.					
45	يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه ايجابي نحو العمل.					

#### القسم الرابع: مقياس الروح المعنوية

الرقم	الفقرة	أنفق بشدة 5	أنفق 4	محايد 3	لا أنفق 2	لا أنفق بشدة 1
المحور الأول: نحو المؤسسة						
46	تتمتع الشركات الصناعية بالاستقلالية في اتخاذ القرارات.					
47	نظام الحوافز والمكافآت المطبق في الشركات الصناعية عادل.					
48	توفر الشركات الصناعية الوسائل والاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل.					
49	يشعر العاملون بالشركات الصناعية بالارتياح أثناء العمل.					
50	يوجد إحساس قوي بروح الجماعة في الشركات الصناعية.					
المحور الثاني: نحو رؤساء العمل						
الرقم	الفقرة	أنفق بشدة 5	أنفق 4	محايد 3	لا أنفق 2	لا أنفق بشدة 1
51	يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل.					
52	يتمتع رئيسي بمعرفة وخبرة عالية في مجال العمل.					
53	يسود الانضباط بين العاملين.					

					أجد تجاوبا من قبل رئيسي عندما أقدم له اقتراحا في مجال العمل	54
					يقدر لي رئيسي ما أقوم به من مجهودات.	55
<b>المحور الثالث: نحو زملاء العمل</b>						
الرقم	الفقرة	أتفق بشدة 5	أتفق 4	محايد 3	لا أتفق 2	لا أتفق بشدة 1
	يسود العمل بين الزملاء جو من التعاون والانسجام.					
	يتعاون زملائي معي في إنجاز بعض الأعمال.					
	جو العمل يخلو من الخلافات الحادة.					
	كثيرا ما أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية.					
	أشعر بالاستقرار النفسي بالعمل مع زملائي.					

**القسم الخامس: أجب عن الأسئلة التالية**

الرقم	الأسئلة	ضع دائرة على الإجابة المناسبة لك		
61	كيف ترى علاقة الموظفين بزملائهم؟	روح الفريق والجماعة	ألفة وصدقة وتفاهم	التعاون والتضامن
				تنافس وصراع وشكاوى
62	كيف ترى علاقة الموظفين بمسؤوليهم؟	الرضا عن المشرف	تطبيق القوانين والامتثال للأوامر (طاعة، عصيان)	العدالة والكرامة
				الرضا الراتب
63	هل تتمتع شركتكم بالروح المعنوية لدى العاملين فيها؟	نعم	لا	لا أعلم
				-----

64	هل سبق لك أن استفدت من ترقية مهنية؟	نعم	لا	ابدا	----
65	لو قدر لك أن تختار عملا من جديد، هل تختار هذه الشركة؟	نعم	لا	لا أعلم	----
66	هل المنصب الذي تشغله حاليا في المؤسسة يتناسب ومؤهلاتك العلمية والمهنية؟	نعم	لا	----	----
67	هل الظروف التي تشتغل فيها حاليا مناسبة لإنجاز عملك على أكمل وجه؟	نعم	لا	----	----
68	هل نظام العمل الحالي (من حيث توقيت العمل، أوقات الراحة) يساعدك على بذل أقصى ما عندك من جهد لإنجاز عملك؟	نعم	لا	----	----
69	إذا كان لزاما عليك العمل في إطار جماعة مع من تفضل العمل؟	مع الموظفين الذين يشبهونك في المهام والأدوار	مع الموظفين الذين تشترك معهم في نفس القيم والمعايير	----	----
70	في اعتقادك من هو رئيس العمل الجيد؟	الذي في العمل يستند في تطبيق قواعد وتشريعات العمل مع مرؤوسيه	الذي يتساهل في تطبيق تشريعات العمل ويفضل نصح مرؤوسيه وتوجيههم	----	----

شكرا لتعاونكم معنا.....

## فهرس المحتويات

2	آية قرآنية .....
ب	الإهداء .....
ج	شكر وتقدير .....
د	مصطلحات الدراسة .....
ز	ملخص الدراسة .....
ط	Abstract .....
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....
2	المقدمة: .....
3	مشكلة الدراسة: .....
4	اسئلة الدراسة: .....
5	اهداف الدراسة: .....
5	اهمية الدراسة : .....
6	حدود الدراسة: .....
7	نموذج الدراسة .....
9	الفصل الثاني: الإطار النظري .....
9	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية .....
9	أولاً: تعريف الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية .....
11	ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية .....

57	الفصل الثاني: الإطار النظري
57	المبحث الثاني: الروح المعنوية
57	أولاً: تعريف الروح المعنوية
57	ثانياً: أهمية الروح المعنوية
	ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية التي لها علاقة مباشرة مع الروح المعنوية والتي تدعم
58	الروح المعنوية
59	رابعاً: تعريف أداء العاملين
60	خامساً: أهمية الأداء الوظيفي
61	ثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
61	أولاً: الدراسات السابقة
61	الدراسات العربية
67	الدراسات الأجنبية
71	ثانياً: التعقيب على الدراسات
74	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
74	المقدمة
74	منهج الدراسة
75	مجتمع الدراسة:
75	عينة الدراسة:
75	أدوات جمع البيانات:
78	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

152	المراجع
152	المراجع العربية
159	المراجع الأجنبية
161	الملاحق