

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في عصر الرقمنة "دراسة تطبيقية"

إعداد

أ/ وضحه سالم فرع عويد الشمري

طالبة دكتوراه بكلية التجارة جامعة مدينة السادات

إشراف

دكتور/ عمار فتحي موسى إسماعيل

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

ملخص البحث:

اهتم البحث الحالي بتوصيف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الهيئة العامة لشئون القصر في دولة الكويت ، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٣٢٠ موظف من العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر في دولة الكويت، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجد أن مستوى الأداء التنظيمي كان متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده وكشفت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم الأداء التنظيمي في الهيئة العامة لشئون القصر في دولة الكويت من خلال الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، الرقمنة.

Abstract:

The current research is concerned with describing the dimensions of human resource management practices and organizational performance in the Public Authority for Minors Affairs in the State of Kuwait, in addition to determining the type and strength of the relationship between the dimensions of human resource management practices and organizational performance. of the employees of the Public Authority for Minors Affairs in the State of Kuwait, and the results of the research showed that the reality of human resource management practices is average at the overall level and for each of its dimensions, and it was found that the level of organizational performance was average at the overall level and for each of its dimensions. Statistically significant differences between the respondents' perceptions of the level of human resource management practices according to different demographic characteristics, and the presence of differences between the

respondents' perceptions about the level of organizational performance according to different demographic characteristics.

The results revealed that there is a statistically significant correlation between human resource management practices and organizational performance, and the researchers reached a set of recommendations to support organizational performance in the Public Authority for Minors Affairs in the State of Kuwait through attention to human resources management practices.

Keywords: human resource management practices, organizational performance, digitization.

أولاً: الإطار العام للبحث: ١- مقدمة:

يعد الاداء هو الدليل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة ، ويقترن مصطلح الاداء بمصطلح التنظيمي ليكونا سويا مصطلح الاداء التنظيمي والذي يمثل أداء المنظمة ككل بما فيها من أفراد ونظم وإجراءات بغرض تحقيق ما تم وضعه من أهداف أو بمعنى آخر بغرض الوصول إلى السبب الذي نشأت المؤسسة من أجله. ومما لا شك فيه أن العنصر البشري هو الأساس لتحقيق أداء تنظيمي كفؤ وفعال ويرضى عملاء المؤسسة ومن هنا فإن الموارد البشرية هي الركن الرئيسي لأداء المنظمات لأعمالها المتعددة ولقد نشأت إدارة الموارد البشرية بممارساتها بهدف تيسير أداء العنصر البشري لدوره وخاصة في ظل المؤسسات التي تسعى لأداء عملها الخيري غير الهادف للربح بوجه عام أو المؤسسات التي لها دور مجتمعي فعال. وفي سبيل الكشف عن واقع ممارسات الموارد البشرية وكذلك بيان مستوى الأداء التنظيمي والعلاقة فيما بينهما ، تأتي هذه الدراسة لتحقيق هذا الهدف داخل الهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت والتي تعد من الهيئات كثيفة العمالة والتي تسعى جاهده من خلال هذه العمالة إلى تحقيق أهدافها التي أوكلتها لها دولة الكويت

٢- مشكلة البحث:

ناقشت العديد من الدراسات موضوع الأداء التنظيمي ومدى تأثيره بالعديد من المتغيرات منها القيم الديمقراطية (عبد الرازق، ٢٠٢١) ، وكذلك تأثيره بمستوى الرضاقة التنظيمية في دراسة (كمال، ٢٠٢٠)، وأيضا تأثيره بالتطوير التنظيمي الذي كشفت عنه دراسة (خليفة، ٢٠٢٠)، هذا بخلاف دراسة (كاوجه، ٢٠٢١) التي تناولت واقع تطبيق نظام موارد المؤسسة وأثره على الأداء التنظيمي للمؤسسة، كما تناولت عدد من الدراسات العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في عدد من المؤسسات والتي سيأتي ذكرها تفصيلا في عرض الدراسات السابقة ، إلا أنه ندر إلى حد كبير وفي حدود إطلاع الباحثين تناول الهيئة العامة لرعاية القصر بدولة الكويت في هذا المضمار البحثي على الرغم من أهمية وخطورة العاملين كعنصر فاعل في تحقيق أهداف هذه المؤسسة التي ترمى أن توفر كافة أصناف الرعاية للقصر

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة الراهنة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي :

- ١- ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في الهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت ويتفرع منه التساؤلات التالية
- ٢- ما هو مستوى الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت؟
- ٣- ما هو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت؟
- ٤- هل توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي؟

٣- أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى توصيف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الهيئة العامة لشئون القصر في دولة الكويت ، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ١- الوقوف على مستوى الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت.
- ٢- قياس درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت.
- ٣- تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

٤- أهمية البحث:

تحدد أهمية البحث الراهن في محور الأول ويشتمل على الأهمية النظرية والثاني الأهمية الميدانية كما يلي :

١/٤- الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث فيما يلي:

➤ تناول موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية للكشف عن أبعاده واستخراج أهم المؤشرات والخصائص القابلة للقياس.

➤ دراسة وتحليل الالتزام التنظيمي والكشف عن أبعاده

➤ تناول الهيئة العامة لشئون القصر بالدراسة والتحليل نظراً لدورها البارز والهام في رعاية فئة من الفئات التي تستحق الرعاية وهي فئة القصر بدولة الكويت

٢/٤- الأهمية الميدانية:

تتمثل الأهمية الميدانية للبحث فيما يلي:

➤ الوصول إلى طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت

٥- حدود البحث:

➤ الحدود البشرية: عينة من العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت

➤ الحدود الزمنية: الفترة من ٢٠٢١/١١/١ وحتى ٢٠٢١/١٢/١٣

➤ الحدود المكانية: الهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت

٦- مصطلحات البحث:

● **الأداء التنظيمي:** وهو مصطلح يشير إلى قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة التي تتضمن صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه والقيادة، والرقابة بصورة رشيدة (أي بأقل جيد ووقت وتكاليف) . (مدحت، ٢٠١٢، ٧٢)

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه القيم التي تحققها استجابات العاملين لأسئلة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض

● **ممارسات الموارد البشرية:** هي الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل أي مؤسسة وتوجه نحو تحقيق معدلات أداء أفضل للمنظمة ومنها تحقيق ميزة تنافسية وتحدد في الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، والاتصالات الداخلية، وتخطيط المسار الوظيفي، والتصميم الوظيفي. (حماد، ٢٠٢١ : ١٥٥)

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه ما تقوم بها إدارة الموارد البشرية في الهيئة العامة لشئون القصر بالكويت ومنها عمليات التخطيط والتوصيف الوظيفي، الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، مشاركة العاملين ، تقييم الأداء ، التعويض والمكافآت ، الأمن الوظيفي.

● **الهيئة العامة لشئون القصر بالكويت:** الهيئة التابعة لدولة الكويت وتتخصص أنشطتها الرئيسية في رعاية القصر بالدولة من خلال مجموعة من المشروعات والخدمات كما تقوم الهيئة بعدد من الأنشطة المجتمعية.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

(أ) الأداء التنظيمي وأبعاده:

١. ماهية الأداء التنظيمي:

لا يخفى على أحد أن الأداء التنظيمي له أهمية بالغة في تحسين المستوى الإداري داخل المنظمة ولهذا نجد له عدة تعريفات وذلك لاختلاف الأثر المقدم عنه من طرف الكثير من الاقتصاديين والباحثين في هذا المجال. كما يعرف أنه محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فأن أي خلل في أي منها لابد وأن ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة المنظمة (البغدادي، 2007، ٧) وتعددت الآراء ووجهات نظر المفكرين والممارسين في هذا المجال حول تحديد مفهومه؛ ويرجع السبب في ذلك إلى تعدد مؤشرات قياسه تبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمة وأهدافها والجهات التي تقيسه، فيعرف على أنه " قدرة المنشأة على التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار (carnall,1999,143) " وهو كذلك " فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد (2003,130) (Berrah ، كما أنه " مجموعة من العوامل كالإنتاجية والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط للعمليات، والتخطيط الاستراتيجي (العدواني، ٢٠٠٢، 208)

٢. أهمية الأداء التنظيمي:

تظهر أهمية الأداء التنظيمي بصورة واضحة في المنظمات الكبيرة والمتوسطة حيث يعتبر قياس الأداء التنظيمي المحور الأساسي لنجاح المنظمة ، وكذلك لمعرفة موقع المنظمة وامكاناتها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، حيث أن الأداء الفعال للمنظمة يمكن تحقيقه من خلال قدرتها على إدارة مقدراتها وامكانياتها الداخلية للتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها (الجداية، 2008، 76) هذا فضلاً عن أن أهمية الأداء التنظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة للوصول الى النتائج التي حددتها مسبقاً، لذلك يعتبر الأداء التنظيمي المقياس الذي يمكن من خلاله قياس تقدم ونجاح المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها وقدرتها على البقاء والنمو، وأن تطور الأداء التنظيمي يزيد من ثقة أصحاب المصالح في المنظمة. (جاسم، ٢٠١٧، ٢٠١٩)

٣. أنواع الأداء التنظيمي: يمكن تحديد عدة أنواع للأداء التنظيمي، ومنها الأنواع التالية

(Gupta,2000, p101)

- **الأداء التنظيمي الإداري** : هو سلسلة من المتغيرات ذات الصلة بالإدارة في المنظمة ومؤشراتها ويمكن أن تتضمن مردود تطوير مستوى البحث والتطوير، إدارة الجودة، إعادة هندسة العمليات.
- **الأداء التنظيمي التقني** : يتضمن هذا النوع من الأداء استخدام الطاقة، جودة المنتج، إنتاجية العمل ويمكن وصفه بالأداء الرئيس في العملية الصناعية.
- **الأداء التنظيمي الثقافي** : هذا النوع من الأداء يعكس العلاقة بين العاملين والمنظمة والاتصال بين العاملين في المنظمة، روح الفريق، الرضا في العمل، المعنويات والأخلاق مع الثقافة التنظيمية.
- **الأداء التنظيمي التسويقي** : يتكون هذا النوع من الأداء من موثوقية التسليم، وقت دورة التصنيع، مرونة الحجم، وقت تسويق المنتج، القدرة على تسويق المنتج، والمتغيرات الأخرى التي لها علاقة بالعملاء.

٤. عصر الرقمنة:

لا يوجد إجماع حول تعريف مشترك أو نموذج متفق عليه للرقمنة أو للتحويل الرقمي ويرجع ذلك للسياقات المختلفة التي يستخدم فيها هذا المصطلح، حيث يمكن تعريف التحويل الرقمي على أنه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية أو الخاصة (مثل شبكات المعلومات العريضة وشبكة الإنترنت وأساليب الاتصال عبر الهاتف الجوال) بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية، مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها، إضافة لتعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها، مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد (إسماعيل، ٢٠١٠: ٨٧)

فلق أدى تسارع تطور تكنولوجيا الاتصال واقتصاد المعرفة على تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الرقمية والتي يعد من أهمها التحويل الرقمي، وهذا من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبتب المعلومات المفيدة

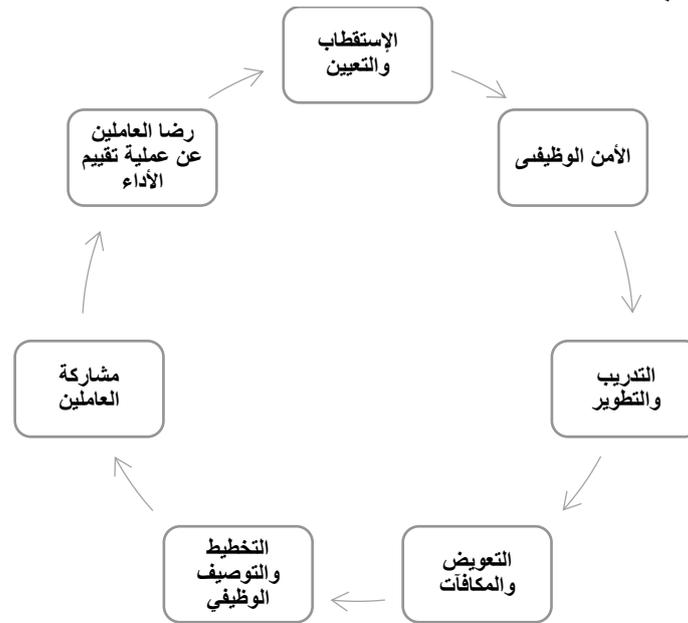
والحساسية لمختلف الفاعلين في العملية الرقمية، ويعد موضوع التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات، وتعاضد دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث اقترن التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (Chaniasa,2019)

وهو من وجهة نظر إدارية عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها. (حماد، ٢٠٢٠: ٤٣١)

(ب) مفهوم ممارسات الموارد البشرية وأبعادها :

تُعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية : نظام خاص بالتخطيط لجذب وتطوير الموظفين لضمان تحقيق التميز والفعالية واستمرارية المنظمة، كما تعرف أيضا على أنها مجموعة من الممارسات (الوظائف) التي تستخدمها المنظمة في إدارتها للموارد البشرية من خلال تسهيل تطوير الكفاءات للموظفين الذين يعملون بها لضمان استدامة المنظمة في تميزها التنظيمي (الشروقي، ٢٠١٨ : ٥٥)

ويوضح الشكل التالي أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مع تعقيب مختصر على كل بعد من هذه الأبعاد



شكل رقم (١) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية – من إعداد الباحثان

وفيما يلي وصفا مختصرا لكل بعد من هذه الأبعاد :

١- **عملية الاستقطاب والتعيين:** تعتبر عملية الاستقطاب والتعيين هي العملية التي يتم بها توفير الموارد البشرية المطلوبة لدعم أداء المؤسسات . وتعرف بأنها العمليات والإجراءات والنظم التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، ويعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملاءمته لها بمقتضى عملية الاختيار(سفيان ، ٢٠١٦: ٥٥)

٢- **الأمن الوظيفي.** ويعد الأمن الوظيفي هو شعور الفرد بالاستقرار في عمله ، كما يعني الأمان الوظيفي إحساس الموظف بالأطمئنان على مصدر دخله، واستقراره في العمل، والبعد عن الصراعات التنظيمية والإدارية داخل العمل، وكذلك تجنب ضغوط العمل (الفاضل، ٢٠١١ : ٥٥)، ويعبر مفهوم الأمان الوظيفي عن تدني احتمال خسارة الموظف لوظيفته دون إرادة منه (محمد، ٢٠٠٨ : ٣٣)

٣- **التدريب والتطوير:** يهدف التدريب والتطوير للموارد البشرية إلى إحداث تطوير مهني الذي يعرف على أنه "تلك العملية التي تستهدف إضافة معارف ومهارات مهنية جديدة للمدربين، لتنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة لسلوكه فضلا عن تمكينه من تحقيق تربية فعالة للمتعلمين". (مصطفى، ٢٠٠٩، ٨٢)

٤- **عملية التعويض والمكافآت:** وتعتبر التعويضات هي ما تقدمه المؤسسات في سبيل تعويض العامل عما تعرض له من مخاطر ناتجة عن العمل وظروفه. ويعرفه (الصاوي، ٢٠١٨ : ٨٠). به جميع الدفع المالية والغير مالية والمنافع التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتعتبر من العوامل التي تؤثر على الانتاجية، كما تؤثر على دافعية الفرد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم والسعي لتحسين أداء المنظمة، ويمكن تصنيف التعويضات إلى جزئيين: تعويضات أولية، وتشير إلى الأجور والمرتبات وهي تتسم بالثبات، وتعويضات تكميلية، وتشير إلى الحوافز والمدفوعات المتغيرة على أساس مخرجات الفرد أو الجماعة بأكملها

٥- **عملية التخطيط والتوصيف الوظيفي:** والتخطيط للوظائف هو وضع التنبؤات والتصورات اللازمة لشغل وظائف المؤسسة ومن ثم وضع بطاقات الوصف الوظيفي. وهو نشاط مرتبط بالتنبؤ لغرض تحديد الاحتياجات اللازمة من القوي العاملة بناءً على شكل النشاط المراد إنجازه، وتحليل العرض والطلب المتوقع لهذه الموارد، وتتضمن عملية تحليل العرض والطلب للقوي العاملة وتوقعاتها وكيف تفي بالاحتياجات الاستراتيجية من القوي العاملة لدعم الاحتياجات والأهداف والغايات علي المدى القصير والطويل من خلال توجيه الجهود نحو بناء خطط مستقبلية للموارد البشرية وجعل الإدارات العليا تدعم التخطيط للموارد البشرية. (صدقاوي، ٢٠٢١ : ٤٦٠)، اما التوصيف الوظيفي فيتضمن تحليل المحتوى الوظيفي و تسجيل نتائج التحليل، و تقدم هذه النتائج عادة في الذي يركز على الوظيفة و يشرح و يفسر عمليات الوظيفة و صورة الوصف الوظيفي، يتم في التوصيف الوظيفي تحديد كل من المهام و الواجبات و المسؤوليات الوظيفية و شروط العمل بصفة عامة (سفيان، ٢٠١٦ : ٥٥)

٦- **مشاركة العاملين:** هي اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا" في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة والمشاركة قد تتم بطريقتين مختلفتين. الأولى قد تتم عن طريق التفاعل المجرد ما بين المرؤوس ومديره وتلك هي الحالة حين يقوم عامل باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه. الثانية قد تتم عن طريق التفاعل ما بين مجموعة من المرؤوسين ومديرهم. (فهيم ١٩٩٦، ص١٢٦)

٧- **تقييم الأداء،** ويعرف تقييم الأداء: تتم عملية تقييم الأداء وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا ويعرف بأنه الوقوف على كفاءة الفرد وظيفيا أدائيا وسلوكيا ويعرف كذلك على أنه عملية منظمة ودورية وتتلاءم مع النشاطات وطبيعة عمل كل منشأة. (الشعار، ٢٠٠٨ : ٢٠).

ثالثاً: الدراسات السابقة:

- **دراسة (القاضي، ٢٠١٢)** بعنوان علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٣٨) فقرة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٨٨) مفردة وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن .

- **دراسة (رواي، ٢٠١٣)** دور تيسير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى فعالية دور المورد البشري على الاداء التنظيمي ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة عدة أدوات منها المقابلة الشخصية وتوزيع استبانة استبيان داخل

المؤسسة وكشفت نتائج الدراسة عن أنه تساهم أنشطة تسيير الموارد البشرية بفعالية كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي ، كما أنه توجد علاقة الاداء التنظيمي وتسيير الموارد البشرية

- **دراسة (كرو ، ٢٠١٦)** والتي هدفت للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، ومن أجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مصمم لهذا الغرض، ويتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا، أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.

- **دراسة (ابو جليده، ٢٠١٨)** بعنوان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية وهدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليبيا) والبالغ عددهم (861) فرداً. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) وتوصلت الدراسة إلى أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات. بالإضافة الى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في ادائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما يعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي.

- **دراسة (قرمش ، ٢٠١٩)** بعنوان قياس أثر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بقطب المحروقات بسكيكدة ، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطب المحروقات لولاية سكيكدة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم إخضاع 65 استبيان للتحليل وتم التوصل من خلال نتائج الدراسة إلى التزام المؤسسات عينة الدراسة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب) بشكل منهجي وعلمي مدروس، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر الإطارات عند مستوى دلالة 0.05

رابعاً: منهج البحث وأدواته:

أتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وذلك بوصف متغيري الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحديد أهم أبعادها هذا بالإضافة إلى متغير الأداء التنظيمي) وقام الباحثان من خلال دراسة ميدانية تم فيها استخدام الاستبانة لجمع البيانات واستقصاء آراء المبحوثين من العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت ونظرا للظروف الاحترازية والحد من استخدام الأوراق في ظل تفشي أزمة كورونا فلقد قام الباحثان بتصميم الاستبانة باستخدام برنامج جوجل فورم وتوزيع الرابط الإلكتروني وتكونت الاستبانة من بيانات أساسية و محورا خاص بممارسات إدارة الموارد البشرية ومحورا آخر خاص بالأداء التنظيمي، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss21 وحساب العدد والنسب المئوية، والوزن النسبي، والمتوسطات الحسابية .

خامساً: صدق وثبات الاستبانة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحتوى) قام الباحثان بعرض الاستبانة في صورتها الأولى على عدد من المحكمين وذلك لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخليين تم احتساب معامل المصادقية

ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.21) وتم إجراء اختبار المصادقية على عينة مكونة من (٦٠) مفردة وجاءت النتائج بين (٠,٨٢٤ و ٠,٨٧٠) في المحاور الثلاث كما يبينها الجدول التالي

جدول رقم (١). معاملات الثبات لمحاور أدوات الدراسة ن = (٦٠)

التجزئة النصفية		معامل ألفا	عدد العبارات	محاور الأداء التنظيمي
معامل سبيرمان	معامل سبيرمان			
**٠,٨٥٦	**٠,٨٢٧	**٠,٨٢٦	٤	١. الفعالية
**٠,٨٨٠	**٠,٨٣٤	**٠,٨٣٢	٣	٢. الكفاءة
**٠,٨٨٩	**٠,٨١١	**٠,٨١٣	٣	٣. العملاء
التجزئة النصفية		معامل ألفا	عدد العبارات	محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية
معامل جثمان	معامل سبيرمان			
**٠,٨٥٦	**٠,٨٥٢	**٠,٨٤٥	٤	١. التخطيط والتوصيف الوظيفي
**٠,٨٢٣	**٠,٨٢٦	**٠,٨٠٨	٤	٢. الاستقطاب والتعيين
**٠,٨٣٦	**٠,٨٣٧	**٠,٨٣١	٤	٣. التدريب والتطوير
**٠,٨٧٠	**٠,٨٧٤	**٠,٨١٢	٤	٤. مشاركة العاملين
**٠,٨٦٩	**٠,٨٧١	**٠,٨٤٣	٤	٥. تقييم الأداء
**٠,٨٤٠	**٠,٨٤٢	**٠,٨٤٩	٣	٦. التعويض والمكافأة
**٠,٨٢٤	**٠,٨٢٣	**٠,٨٤٣	٢	٧. الأمن الوظيفي

يتضح من جدول (١) أن قيم معاملات ثبات (ألفا - التجزئة النصفية التي تشمل معامل سبيرمان، ومعامل جثمان) للأبعاد والمقياس ككل دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد ثبات المقاييس وصلاحيتهم للتطبيق في البحث الحالي.

سادساً: عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة ككل في العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت وعددهم (١١٢٩) وتم اختيار عينة عمدية غرضية بواقع ٣٠٪ من إجمالي المجتمع.

سابعاً: نتائج الدراسة:

٦. ما هو مستوى الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت؟

فيما يلي نتائج قياس مستوى الأداء التنظيمي حسبما توصلت إليه نتائج التحليل الإحصائي جدول (٢) الوزن النسبي والمتوسطات والتكرارات والنسب المئوية وقيمة كا^٢ ودلالاتها الإحصائية على الاداء التنظيمي

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة كا ^٢	المؤشرات
1	60.9	3.0	13.33	الفعالية
2	57.6	2.9	43.89	الكفاءة
3	53.3	2.7	51.75	العملاء
	57.3	2.9	20.40	الاداء التنظيمي (ككل)

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- بلغت قيمة كا (١٣,٣٣) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور "الفعالية" - لصالح (أوافق) حيث بلغت التكرارات (٩٣) بنسبة مئوية (٢٧,٤٣٪) واحتل المؤشر الترتيب (الأول) بين مؤشرات الاداء التنظيمي.
- بلغت قيمة كا (٤٣,٨٩) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور "الكفاءة" - لصالح (محايد) حيث بلغت التكرارات (٩٥) بنسبة مئوية (٢٧,٨٤٪) واحتل المؤشر الترتيب (الثاني) بين مؤشرات الاداء التنظيمي.
- بلغت قيمة كا (٥١,٧٥) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور "العملاء" - لصالح (لا أوافق بشدة) حيث بلغت التكرارات (١١٣) بنسبة مئوية (٣٣,١٤٪) واحتل المؤشر الترتيب (الثالث) بين مؤشرات الاداء التنظيمي.
- بلغت قيمة كا (٢٠,٤٠) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) "المقياس الاداء التنظيمي" - لصالح (لا أوافق بشدة) حيث بلغت التكرارات (٩١) بنسبة مئوية (٢٦,٨٢٪).

٧. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت؟

تحددت أبعاد ممارسات الموارد البشرية التي كشفت عنها الدراسة النظرية إلى وجود عدد (٧) أبعاد هي التخطيط والتوصيف الوظيفي، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تقييم الأداء، التعويض والمكافأة، الأمن الوظيفي وبيّن الجدول التالي تحليل لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد ممارسات الموارد البشرية

جدول (٣) الوزن النسبي والمتوسطات والتكرارات والنسب المئوية وقيمة كا^٢ ودلالاتها الاحصائية على

ممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل) وعند كل بعد من أبعادها

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة كا ^٢	المحور
1	64.0	3.2	33.96	١. التخطيط والتوصيف الوظيفي
2	62.2	3.1	104.18	٢. الاستقطاب والتعيين
4	59.0	3.0	3.93	٣. التدريب والتطوير
6	54.5	2.7	78.02	٤. مشاركة العاملين
3	61.7	3.1	21.76	٥. تقييم الأداء
6	54.5	2.7	26.92	٦. التعويض والمكافأة
5	57.1	2.9	62.11	٧. الأمن الوظيفي
	59.0	3.0	2.90	ممارسات إدارة الموارد البشرية

ويستخلص الباحثان من بيانات الجدول السابق ما يلي:

١. بلغت قيمة كا (٣٣,٩٦) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور " التخطيط والتوصيف الوظيفي " - لصالح (أوافق) حيث بلغت التكرارات (٩٣) بنسبة مئوية (٢٧,٢٨٪) واحتل المؤشر الترتيب (الأول) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٢. بلغت قيمة كا (١٠٤,١٨) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور " الاستقطاب والتعيين " - لصالح (محايد) حيث بلغت التكرارات (١٤١) بنسبة مئوية (٤١,٣٢٪) واحتل المؤشر الترتيب (الثاني) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٣. بلغت قيمة كا (١٠٤,١٨) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور "التدريب والتطوير" - لصالح (لا أوافق بشدة) حيث بلغت التكرارات (٧٧) بنسبة مئوية (٢٢,٧٢٪) واحتل المؤشر الترتيب (الرابع) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٤. بلغت قيمة كا (٧٨,٠٢) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور "مشاركة العاملين" - لصالح (لا أوافق بشدة) حيث بلغت التكرارات (١٢٣) بنسبة مئوية (٣٦,٢٥٪) واحتل المؤشر الترتيب (السادس) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٥. بلغت قيمة كا (٢١,٧٦) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور "تقييم الأداء" - لصالح (لا أوافق) حيث بلغت التكرارات (٨٦) بنسبة مئوية (٢٥,٢٢٪) واحتل المؤشر الترتيب (الثالث) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٦. بلغت قيمة كا (٢٦,٩٢) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور "التعويض والمكافأة" - لصالح (لا أوافق) حيث بلغت التكرارات (١٠٣) بنسبة مئوية (٣٠,٢٩٪) واحتل المؤشر الترتيب (السادس) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٧. بلغت قيمة كا (٦٢,١١) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور "الأمن الوظيفي" - لصالح (لا أوافق بشدة) حيث بلغت التكرارات (١٠٩) بنسبة مئوية (٣٢,٠٦٪) واحتل المؤشر الترتيب (الخامس) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٨. بلغت قيمة كا (٢,٩٠) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لـ "ممارسات إدارة الموارد البشرية" - لصالح (أوافق) حيث بلغت التكرارات (٧٨) بنسبة مئوية (٢٢,٨٢٪).
- وإجمالاً:** حقق متوسط رضا عينة الدراسة عن ممارسات الموارد البشرية بالهيئة (٣,٠) بوزن نسبي (٥٩,٠٪) وجاءت المحاور على الترتيب التخطيط والتصنيف الوظيفي يليه الاستقطاب والتعيين يليه تقييم الأداء يليه التدريب والتطوير يليه الأمن الوظيفي وأخيراً مشاركة العاملين والتعويض والمكافأة.
- وفي ضوء ما سبق تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (المطلق، ٢٠٢١) ودراسة (عبد الباسط، ٢٠٢١) في أن المرتبة الأولى من ممارسات الموارد هي التخطيط والتصنيف الوظيفي يليه الاستقطاب والتعيين، وكذلك دراسة (عبد الجواد، ٢٠٢٠) في مستوى ممارسات الموارد البشرية في حين تختلف النتائج مع نتائج دراسة (أبو طوليات، ٢٠١٨) في ترتيب الممارسات من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ويعزى الباحثان نتائج الدراسة إلى عدم وضوح الإجراءات والعمليات أو القواعد والضوابط التي تتبعها إدارة البشرية في ممارستها مع العاملين، ويفترض الباحثان أنه في حالة قيام إدارة الموارد البشرية بنشر ما تتبعه من قواعد على العاملين سيكون لذلك تأثير إيجابي على مؤشرات القياس.

٨. **طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي للعاملين بالهيئة العامة لشئون القصر بدولك الكويت**

وللخروج بإجابة لهذا التساؤل استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون من الدرجات الخام Pearson Correlation Coefficient بين المتغيرات.

جدول (٤). مصفوفة معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل) وعلاقتها بالأداء التنظيمي (ككل)

الأداء التنظيمي	إدارة الموارد البشرية	الأداء التنظيمي
.962**		إدارة الموارد البشرية
		الأداء التنظيمي

*دالة عند مستوي ٠.٠٥ **دالة عند مستوي ٠.٠١

وجود ارتباط طردي دال إحصائياً بين الالتزام التنظيمي، والأداء التنظيمي (ككل) حيث بلغت قيمة "ر" دلالتها الإحصائية عند مستوي (٠,٠١).

وبالتالي فيمكن التأكيد على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي

وفي ضوء النتائج السابق الإشارة إليها فتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (القاضي، ٢٠١٢) و (راوي، ٢٠١٣) و (كرو، ٢٠١٦) ودراسة (أبو جليده، ٢٠١٨) و (قرمش، ٢٠١٩) في وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي

ثامناً: التوصيات:
في ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحثان ما يلي من توصيات:

١. مراجعة نظم الأداء الداخلي مع متطلبات وأهداف الهيئة لتحقيق الفعالية المطلوبة
٢. دراسة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أداء الهيئة مستقبلياً ووضع الخطط اللازمة لذلك لضمان فعالية مؤسسية مستدامة.
٣. متابعة مؤشرات أداء فعالية المؤسسة
٤. الدراسة المستمرة لمؤشرات رضا العملاء على مستوى (الكفاءة والفعالية) والتأكد من استدامة عملية ولاء العملاء.
٥. مراجعة ضوابط وأليات تنفيذ المشروعات.
٦. الاستمرار في تطوير الخدمات الإلكترونية المقدمة من الهيئة بما يناسب طبيعة مهامها.
٧. توظيف إمكانات العاملين بما يخدم توقعات العملاء
٨. تطوير أهداف الهيئة بما يتفق مع أهداف العملاء
٩. تطوير أليات استقصاء آراء العملاء

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو جليده، سعيد سمير، (٢٠١٨) أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط
- ٢- أبو طويلات، أمجد فهد (٢٠١٨) أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط
- ٣- إسماعيل، محمد صادق، (٢٠١٠) ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع ، ص ٨٧
- ٤- الشروق ، خليفة علي (٢٠١٨) ، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز، في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية والأمنية، قسم الدراسات العليا، الأكاديمية الملكية للشرطة، مملكة البحرين، ص: ن
- ٥- الشعار، حمزة يوسف صالح (٢٠٠٨) أثر أساليب تقييم أداء العاملين على أدائهم في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، كلية الأعمال،
- ٦- الصاوي، محمود، (٢٠٢١)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان)، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (مجلد ٤١، عدد٢)، ص.٧٣-٩٤.
- ٧- الفاضل، عبد العزيز (٢٠١١) تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- ٨- القاضي، زياد مفيد، (٢٠١٢) علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما في أداء المنظمات ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط
- ٩- الوحشي، عفاف حميد محمد (٢٠٢٠) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ١٠- حماد، محمد محمود، (٢٠٢١)، أثر تطبيقات البيانات الضخمة علي تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الدولية في مصر)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالإسماعيلية، (مجلد ١٢ ، عدد١)، ص.١٥٠-١٩٠.
- ١١- حماد، محمد محمود(٢٠٢٠)، دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين : دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد السابع، العدد الثاني
- ١٢- سفيان ، مجالدي (٢٠١٦) مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة
- ١٣- سفيان ، مجالدي (٢٠١٦) مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة
- ١٤- صدقاي، كمال، (٢٠٢٠)، (إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية: قراءة نظرية و طرح أكاديمي)، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، (مجلد ٢١، عدد١)، ص.٤٥٣-٤٧٧.

- ١٥- عبد الباسط، أحمد سيد (٢٠٢١) أثر خصائص منظمات الأعمال المصرية على التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، العدد ١١، ص ص ٢٥-٥٢.
- ١٦- عبد الجواد، عبد السلام محمد (٢٠٢٠) مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء- ليبيا، مجلة آفاق اقتصادية، جامعة المرقب- كلية الاقتصاد والتجارة، العدد ١٢، ص ص ١-١٨.
- ١٧- فهيم، مراد منير (١٩٩٦) المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري ، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر
- ١٨- قرمش، زهرة سعد (٢٠١٩) قياس أثر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بقطب المحروقات بسكيدة من وجهة نظر الإطارات، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج ٥، ع ١، ص ص ٨٤٧ - ٨٦٦
- ١٩- كرو، شفاء (٢٠١٦) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات : تطبيق عملي على شركة جود ، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية
- ٢٠- راوي، كريمة (٢٠١٣) بعنوان دور تيسير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- ٢١- محمد ، أحمد (٢٠٠٨) أثر الأمان الوظيفي ومعايير الأداء المستهدفة على الجهد المبذول في العمل، دراسة ميدانية مطبقة على مندوبي البيع بمنافذ البيع الرئيسية لشركتي فودافون وموبينيل، المؤتمر العلمي الأول لشباب الباحثين بكلية التجارة، جامعة أسبوط ، مصر
- ٢٢- محمد، أشرف عبد الرحمن (٢٠٢١) أثر ممارسة الموارد البشرية الخضراء على الحصص السوقية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ص ٤٠٦-٤٤٤.
- ٢٣- مصطفى، أسامة عبد الحليم، (٢٠٢١) ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلد ٤٣، العدد ١، ص ص ١١٩-١٥٣.
- ٢٤- مصطفى، منى محمد (٢٠٠٩). التنمية المهنية المستدامة، المجلة الإلكترونية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد
- ٢٥- نايف بن سليمان المطلق، دور الكفايات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الوزارات السعودية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، ٢٠٢١م، ص ص ٨٥-٩٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Axtell, C.M. and Parker, S.K. (2003). **Promoting role breadth self-efficacy through involvement**, work redesign and training'. Human Relations, 56: 1, 112-131.
- 2- Chaniasa, Simon (2019). **Digital transformation strategy making in pre-digital organizations**", Journal of Strategic Information Systems.
- 3- Levi, L., 1984, **Stress in Industry**, Geneva, I. L. O., p2.

- 4- Maslach ,Christina And Jackson ,Susan: (1981) “**The Measurement of Experienced Burnout**”, Journal of Occupational Behavior, Vol. 2, pp89-76.
- 5- Maslach, C. And Jackson, S. Maslach, 1986, **Burnout Inventory Manual 2nd Ed.**.) Palo Alto ,CA: Consulting Psychologists Press, p146.)
- 6- Parker SK, Williams HM, and Turner N. (2006). **Modeling the antecedents of proactive behavior at work**. Journal of Applied Psychology, 91: 636-652.
- 7- Sultan, M. Wajdee, M, **Relationship between organizational justice and effectiveness of human resource management practices: A mediating role of demographic information in geater irbid municipalty (GIM) in north region of hashemite kingdom of Jordan (HKJ)**, Dirasat, Human and social sciences, volume48, No.1. 2021. p. 463- 479.
- 8- <http://pama.gov.kw:8888/ar/About-us/About-Pama>