



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية علي الكفاية الإنتاجية بمنظمات الأعمال

أمانى سليمان احمد

جامعة نجران - المملكة العربية السعودية

المستخلص :

تناولت الدراسة الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كاهم عنصر في منظمات الأعمال وتأثيرها علي الكفاية الإنتاجية. تكمن مشكلة الدراسة في عدم تبني المؤسسات لهذه الاستراتيجيات بالاهتمام المطلوب، مما يؤدي إلي اعاقة فعاليتها وقدرتها الانتاجية وتحجيم المورد البشرى من المساهمة الفاعلة والاضطلاع بدوره الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية وتأثير الاستراتيجية الشاملة في نجاح منظمات العمل، وعلى الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف الاستراتيجية الشاملة وصولا الى الكفاية الانتاجية والجودة وتعزيز الميزة التنافسية وتعظيم الربحية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي أسلوباً أساسياً. حيث قامت باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ مائة وعشرة (110) من المبحوثين العاملين بشركة اميفارما للأدوية المحدودة في الادارات العليا والوسطى والتنفيذية. واعتمدت الدراسة علي الاستبانة كاداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية. خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها وجود علاقة موجبة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتحقيق الكفاية الانتاجية بالشركة ، وعلاقة موجبة بين استراتيجيات تدريب وتخطيط القوى العاملة وتحقيق الكفاية الانتاجية بالشركة. وتوصي الدراسة بضرورة إشراك العاملين في جميع مراحل الإستراتيجية الشاملة للشركة، وضرورة وضع إستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية بهدف تجويد الأداء وخفض تكلفة الإنتاج حتى يتسنى لها تحقيق الكفاية الانتاجية وتعزيز الميزة التنافسية وتعظيم الربحية.

ABSTRACT:

The study dealt with the importance of human resource management strategies as an important element in the business organizations and their impact on productive efficiency. The problem of the study lied in the lack of strategic thinking in many corporations, which affected their efficiency and productive capacity, as well as limiting human resource from effective contribution and assuming its leading role in achieving the objectives of the organization. This study aimed to explain the effectiveness and impact of the comprehensive strategy on the success of work organizations; and the strategic role of human resources management in achieving the objectives of the comprehensive strategy to achieve sufficient productivity, quality, enhancing competitive advantage, and maximizing profitability. The study used the descriptive and analytical approach as a basic method; and chose a random sample of the study population that amounted to (110) of the respondents working in Amipharma drug company in the higher, middle and executive departments. The study chose the questionnaire as a tool for collecting field data and information. The study came out with a number of results; the most important of which is the existence of a positive relationship between the human resources management strategies and the achievement of the productive efficiency in the company; as well as the existence

of a positive relationship between the strategies of training and planning the workforce and achieving the productive efficiency within the company. The study recommends the need to involve employees in all stages of the company's comprehensive strategy; besides the need to develop a strategy for human resources planning in order to improve performance and reduce the cost of production; thus leading to the achievement of productive efficiency, enhancing the competitive advantage, and maximizing profitability.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الكفاءة الإنتاجية، منظمات الأعمال، المستويات التنظيمية، الفاعلية.

المقدمة :

شهدت السنوات الأخيرة تطورات جوهرية وعدداً من المتغيرات الأساسية طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم. وترتكز أهم عوامل التغيير الذي ساد العالم -ولا يزال- في الثورة العلمية وإسهامها في تحرير الطاقات البشرية وتكوين القدرات. وكذلك الطفرات والانجازات التقنية غير المسبوقة والتي مكنت الإنسان من زيادة الإنتاج وتحسين الكفاية والفاعلية في مختلف العمليات الإنتاجية. والثورة الهائلة في مجالات الاتصالات وما حقته من ربط بين أجزاء العالم. والطفرات الهائلة في تقنيات الحاسبات الآلية وسرعة العمليات التي تؤديها. وكذلك التكامل والاندماج بين تقنيات الحاسبات والاتصالات والالكترونيات لتشكيل التقنية الافعل وهي تقنية المعلومات بكل ما تعنيه من إمكانات وآفاق لا محدودة وآثار عميقة في إعادة تشكيل المنظمات ونظم العمل وعلاقات البشر وتفاعلهم مع الآلة في مواقع الإنتاج والخدمات المعاصرة (عبدالرحمن، 1999م ، ص 22).

وفي خضم هذه التحولات بدا الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي به تقوم تلك الموارد في المساعدة علي تحقيق أهداف المنظمات. ومن جانب آخر فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلي تحقيق نتائج وأهداف متعاضمة باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية. ومن ثم تم التزاوج بين الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية. ونظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابا أو سلبا في تحقيق أهداف المنظمة، فقد أولت الإدارة الحديثة اهتماما متزايدا بقضايا الموارد البشرية من زاويتين: الأولى: تخطيط الموارد البشرية لتقدير الهيكل الأمثل من الموارد البشرية اللازمة للمنظمة والمتوافق مع أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية. الثانية: تنمية الموارد البشرية لضمان التطوير المستمر والمتصاعد في خبرات ومهارات ومعارف الأفراد، وتوظيفها واستثمارها بكفاية في عمليات المنظمة. وتتكامل الزاويتان في مفهوم "إدارة الموارد البشرية" وقد أضيف إلى هذا المفهوم في السنوات الأخيرة صفة "الاستراتيجية" لتكون إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دلالة على أهمية استراتيجية الموارد البشرية ومدى ارتباطها بالاستراتيجيات العامة للمنظمات (السيد، 2010م ، ص 44).

مشكلة الدراسة:

يرى الباحث ان عدم تبني المؤسسات لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية يعيق فعاليتها وقدرتها الانتاجية. ويؤدى الي تحجيم المورد البشرى من المساهمة الفاعلة والاضطلاع بدوره الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة. كما يعتبر من اكبر التحديات التي تواجه منشآت الأعمال، ويتجسد هذا التحدي بصفة أساسية حينما تسعى المنظمة إلى تبني استراتيجيات وخطط للموارد البشرية تهدف من خلالها تحقيق التوظيف الإيجابي لقوة العمل

والحصول على تحقيق أعلى كفاية إنتاجية. لذلك ينطلق البحث من طرح مشكلته من خلال الاجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

هل يؤدي تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الي تحقيق الكفاية الانتاجية؟
ويمكن إظهار مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

1. ما هو اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الكفاية الإنتاجية بمنظمات الأعمال؟
2. إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية تدريب الموارد البشرية على الكفاية الإنتاجية؟.
3. إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الكفاية الإنتاجية؟.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة كما يرى الباحث في الآتي:

1. أنها توضح بصورة علمية دور واثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة والكفاية الإنتاجية وتعزيز الميزة التنافسية وتعظيم الربحية بمنظمات الأعمال.
2. تعكس أهمية الدور الأساسي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بكافة أشكالها وأنواعها، وضرورة تمكينها من قبل الإدارات العليا من الاضطلاع بذلك الدور. كما تكون قادرة على تقادى عوامل الفشل والقصور فتعمل على ضمان تطور المنظمة ونجاحها.

أهداف الدراسة:

الهدف العام للدراسة هو دراسة اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الكفاية الإنتاجية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:-

1. معرفة مدى اثر الرؤية الإستراتيجية الشاملة وفعاليتها في تطوير ونجاح منظمات الأعمال الإنتاجية.
2. معرفة مدى تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الكفاية الإنتاجية بالمنظمات.
3. معرفة مدى مساهمة استراتيجيات تدريب وتخطيط الموارد البشرية في المنظمات في تحقيق الكفاية الإنتاجية.
4. محاولة التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلي فشل المنظمات وقصورها عن تحقيق أهدافها.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والكفاية الإنتاجية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استراتيجيات التدريب والكفاية الإنتاجية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية والكفاية الإنتاجية.

منهجية الدراسة:

تم أتباع الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك من خلال تجميع البيانات عن طريق الاستبانة والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بموضوع الدراسة ، ومن الكتب والتقارير والدوريات وشبكة المعلومات الدولية وتبويبها على هيئة جداول ومؤشرات ورسوم بيانية ، ومن ثم وصفه وتحليله واستخلاص المعلومات منها وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: يناير 2019م/مارس 2019م .

الحدود المكانية : معامل اميفارما المحدودة للأدوية.

الحدود البشرية : جميع العاملين بمعامل اميفارما المحدودة للأدوية عدا شريحة العمال.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

ما قيمة الشركات والمؤسسات والوزارات بلا أفراد؟ بالتأكيد إنها بغياهم ليست سوى مجموعة من المكائن والمعدات والأبنية وبعض الأموال. إن عملية تكوين المنظمات وما يرافقها من جهود مضيئة في اطر العمل وتحقيق الأهداف إنما تتم بواسطة الأفراد المؤهلين معرفيا (اسماعيل، 2002م ، ص74).

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة، بما يحملونه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية. هم القادة والمديرون والإداريون والفنيون والعمال، هم الموظفون الدائمون وغير الدائميين الذين تستخدمهم المنظمة. هذه الموارد تقدم للمنظمة مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من اجل تحقيق أهدافها، وهي تحصل لقاء هذه المساهمات على تعويضات مالية وغير مالية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. والموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات وقابليات وخبرات. وعلى الرغم من أهمية الموارد المادية في المنظمة المتمثلة برأس المال والموجودات والتجهيزات، إلا أن للموارد البشرية في المنظمة أهمية تفوق بكثير أهمية الموارد المادية. فالأفراد هم الذين يفكرون ويبدعون وتتجسد فيهم الأجهزة كافة بمستوياتها المختلفة من أعلاها إلى أدناها، وهم الذين يخططون وينفذون ويشرفون ويتابعون ويُسوقون ويستثمرون. ومن غير الموارد البشرية تفقد الموارد الأخرى معانيها وقيمتها الحقيقية. وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاية اكبر واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عال (السالم، 2009م، ص24).

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من الأفراد المقتردين على الأداء والعطاء المتميز. لذلك يمكن القول: إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل إن التوسع الرأسي للإنتاج وهو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاية الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتميزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب. كما تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية العنصر البشري كأهم وأعلى الموارد التي تمتلكها أي منظمة، ويمكن توضيح أهمية ودور إدارة الموارد البشرية من خلال إبراز العناصر التالية (الهيبي، 1999م، ص41):-

1. أهمية العنصر البشري كمورد اقتصادي أساسي وهام لأي منظمة وبفضله يتم تحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تمكين المجموعات المختلفة في العمل من استخدام الأسس التنظيمية السليمة من أنظمة عمل وتوزيع أدوار وتقويض السلطة.

دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة:

تعد الإستراتيجية الكلية للمنظمة من قبل الإدارة العليا، أو بواسطة فريق لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا، مع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من مراحل الاستراتيجية المتمثلة في الإعداد والصياغة والتنفيذ والتقييم. كما هو معلوم فإن إدارة الموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في جميع هذه المراحل (الطفي، 2010م، ص11).

مرحلة إعداد الاستراتيجية العامة للمنظمة:

تحدد درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة وفق رؤية الإدارة العليا للمنظمة في أربعة أنواع من المساهمات وهي : المساهمة الإدارية ، المساهمة المحدودة، المساهمة المتبادلة، المساهمة المتكاملة (الصيرفي، 2011م، ص1).

1. المساهمة الإدارية:

في هذا النوع من المساهمة يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد الاهتمام بالعمليات التشغيلية اليومية دون المساهمة في إعداد الخطط إلا في أضيق الحدود. وتتضمن المساهمة اقل قدر من التكامل بين دور إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، مما يؤدي إلى حالة انفصال تام عن الفكر الاستراتيجي للمنظمة.

2. المساهمة المحدودة:

وفي هذه الحالة يتم إعداد الاستراتيجيات بواسطة الإدارة العليا ، ثم يتم إبلاغ إدارة الموارد البشرية بها، دون أن يكون لها مساهمة واضحة في ذلك، لاعتقاد الإدارة العليا بان دور إدارة الموارد البشرية يبدأ في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية فقط. غير أن هذا الاعتقاد يمكن أن يؤثر سلبا على قدرة المنظمة في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية مستقبلا.

3. المساهمة التبادلية:

في هذه الحالة تبدأ الإدارة العليا في تحديد استراتيجياتها، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من عمالة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات ، ثم يلي ذلك إعادة الخطط بعد إقرارها لإدارة الموارد البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية.

4. المساهمة التكاملية:

وتعتبر في هذه الحالة اعلي مستويات مساهمة إدارة الموارد البشرية وأمثلها في إعداد الخطط الإستراتيجية للمنظمة. حيث تتميز هذه المساهمة بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية ، بمعنى آخر يكون لإدارة الموارد البشرية مساهمات في كل عناصر إعداد الخطة الإستراتيجية (المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات).

دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة:

نجد أن دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية العامة يتم من خلال ترجمتها في صور خطط وبرامج وموازنات وسياسات وتعتبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه، كما تحدد الموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول (حافظ، 2011م ، ص44).

مفهوم الكفاية الإنتاجية:

يعد موضوع الكفاية الإنتاجية من الأمور الهامة التي استرعت اهتمام دول العالم عامة، الى اعتبار أنها مؤشر للربحية وكفاية الأداء في منظمات الأعمال . فهي عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي، ولذلك تعتبر الكفاية الإنتاجية العالية هدفاً أساسياً للإدارة في المشروعات الحديثة تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه. وتتبع آثار الكفاية الإنتاجية على كل من العامل والشركة والمستهلك و المجتمع (المعشوق، 2011م، ص32).

تعريف الإنتاج :

هو المزج بين عناصر الإنتاج في مراحل متعاقبة لتغيير شكلها والحصول على منتج يشبع حاجة معينة. فالإنتاجية مؤشر يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهذا يعني العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة (الطاهر، 2009م، ص11).

دور إدارة الموارد البشرية في ورفع الكفاءة الإنتاجية :

إن إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية الهادفة إلى رفع الإنتاجية عن طريق تكوين قوة عمل قادرة على العمل أو راغبة فيه. وعلى اعتبار أن مستوى أداء العامل يعبر عنه في الشكل التالي:

مستوى الأداء = المقدر على العمل × الرغبة في العمل

فإن وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن هذا السياق تنقسم إلى الآتي (الجهيمي، 2005م ، ص12):

أولاً: وظائف تهدف إلى زيادة المقدر على العمل:

تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب تخطيط القوى العاملة على أساس علمي سليم ينطوي على الخطوات التالية (عبدالله، 2010م، ص121):

1. تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع:

- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة .
- تحديد المؤهلات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف .
- دراسة قوى العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توافرها والعمل .

2. التدريب:

إن التدريب من الأدوات الخطيرة التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية والتي تساهم من خلالها برفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية (Felstead, 199:32).

وبفرض توفر الرغبة في العمل تستطيع الإدارة أن تستخدم أساليب التدريب الحديثة في زيادة مقدر العاملين على العمل وبالتالي تزداد الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية.

ويعرّف التدريب على أنه:

وسيلة لتنمية قدرات الأفراد على الأداء وانجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنشأة الصناعية. فهو عملية تهدف إلى زيادة معرفة الأفراد التخصصية وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم بما يؤدي إلى نجاح المنشأة الصناعية وديمومتها (القاسم، 2000م ، ص 4).

التوجه الاستراتيجي في مجال بيئة العمل:

يقضي الأفراد ساعات طويلة في العمل داخل المنظمات الأمر الذي يجعل تحقيق رضائهم واندفاعهم نحو العمل بمستويات عالية من الإخلاص والانتماء، محط اهتمام إدارة المنظمة وتفكيرها الاستراتيجي. وتجتهد المنظمات المعاصرة في وضع إستراتيجية مستقبلية لتحسين وتطوير جودة بيئة العمل بهدف توفير الأمن والصحة للعاملين ووقايتهم ضد كل ما من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية وتأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة. وتقوم هذه الإستراتيجية على مجموعة من المرتكزات الأساسية وكما يلي (أبو النصر، 2009م، ص4):

أ.إعادة تصميم بناء المنظمة بما يتماشى والمتغيرات المستقبلية المنوي إدخالها على العمل بحيث يأخذ في الاعتبار توفر درجة عالية من السلامة والصحة في داخله.

ب. إعادة تصميم العمليات الإنتاجية بكامل مراحلها لجعل العمل فيها آمناً والتخفيف من مخاطر المراحل التي لا يمكن القضاء عليها إلى ادني حد ممكن.

ج. التأكيد على توفر درجات الأمان العالية عند شراء التجهيزات والآلات والمواد المختلفة.

د. توفير إجراءات الرقابة على السلامة والصحة في أماكن العمل تتناسب مع طبيعة العمل ومخاطره.

إجراءات الدراسة الميدانية :

هذا الجزء يتناول وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعته في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة، وطريقة إعداد أداة الدراسة، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل هذا الجزء تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكانتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة. للقيام بتحليل البيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، تم اعتماد مستوى دلالة 5% الذي يقابله مستوى ثقة 95% لتفسير نتائج الاختبارات التي تم إجراؤها.

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. ويتكون مجتمع الدراسة لهذا البحث من الإداريين بشركة اميفارما المحدودة ، البالغ عددهم (210) إداري، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (110) استمارة استبيان على المبحوثين باستخدام أسلوب العينة العشوائية بنسبة بلغت أكثر من (52%) من مجتمع الدراسة، وقد استجاب عدد (108)، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبة، بنسبة استجابة بلغت (98.2%)، وهذا مؤشر أولي ممتاز لمدى تفاعل المبحوثين مع الدراسة على الرغم من أن هنالك عدد (8) استبانات تالفة تم استبعادها لتصبح جملة الاستبيانات الصالحة (100) استبانة.

أداة الدراسة :

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهنالك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، حيث أن للاستبيان عدة مزايا منها:

1. يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
 2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
 3. سهولة وضع عباراته وتحديد معانيه.
 4. يوفر وقت المستجيب ويعطيه فرصة التفكير.
 5. يشعر المجيبون عليه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.
- تم تحديد الحدود الفاصلة للفئات وفقاً للخطوات الإحصائية التالية: المدى يساوي أعلى درجة على المقياس ناقصاً أدنى درجة، بمعنى $5-1=4$ ، طول الفترة يساوي المدى على عدد الفئات، بمعنى $4 \div 5 = 0.80$ ، وبناءً على ذلك يصبح التوزيع حسب الجدول (1) التالي:

جدول رقم (1) : توزيع المتوسط وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط	المقياس	التقدير
من 1.00 إلى 1.79	لا أوافق على الإطلاق	ضعيف جدا
من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق	ضعيف
من 2.60 إلى 3.39	محايد	وسط
من 3.40 إلى 4.19	أوافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	أوافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) ، 2019م

ثبات وصدق أداة الدراسة:

أ. الثبات الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، من أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. معادلة ألفا-كرونباخ.
2. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.
3. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.
4. طريقة الصور المتكافئة.
5. معادلة جوتمان.

من أجل اختبار ثبات الأداة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ على فقرات الاستبانة، حيث يقيس هذا المعامل مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة ومقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لإجابات الباحثين تجاه فقرات الاستبانة، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 - 100) ، وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60%) عندها يكون ثبات الأداة جيداً ويمكن من تعميم النتائج، الجدول رقم (2) يبين نتيجة اختبار المصادقية لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (2) :نتيجة اختبار المصادقية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	العبارة	معامل ألفا
1	إدارة الموارد البشرية	5	89.9%
2	استراتيجية التدريب	5	87.9%
3	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	5	89.7%
4	الكفاية الانتاجية	5	87.8%
	المجموع الكلي	20	94.9%

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) ، 2019م

تحليل البيانات الشخصية والأساسية :

هذا الجزء يحتوي على تحليل البيانات الشخصية وسوف يعتمد الباحث على قياس التكرارات وإيجاد النسب المئوية لها، لأن النسب المئوية أكثر دلالة وأكثر معنى من الأرقام المطلقة، وسوف يستعين الباحث بالجدول

لمزيد من التوضيح مع التعليق لتوضيح هذه الدلالات. والهدف من تحليل البيانات الشخصية هو التمكن من معرفة الخصائص النوعية لمجتمع الدراسة لتأكيد إشمال المجتمع على مختلف الخصائص النوعية. كما سيقوم الباحث بعرض التكرارات والنسب المئوية للعبارات التي وردت في قائمة الاستبيان التي تحمل صفة البيانات الأساسية، ابتداءً من عبارات المتغير المستقل بمحاورة الثلاث ، المحور الأول: استراتيجية الموارد البشرية ، المحور الثاني: استراتيجية التدريب، المحور الثالث: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، وكذلك عبارات المتغير التابع: الكفاية الانتاجية. والهدف من تحليل البيانات الأساسية التمكن من معرفة مدى تصور مجتمع الدراسة للعبارات التي وردت، وسوف يقدم الباحث إحصاءاً وصفيّاً للبيانات الأساسية لأفراد مجتمع الدراسة بجدول وأشكال توضح قيم كل متغير.

فيما يلي تحليل للبيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث حسب خصائصهم المختلفة.

جدول رقم (3) : خصائص عينة البحث

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية	
68.0	68	ذكر	النوع
32.0	32	أنثي	
100.0	100	المجموع	
النسبة المئوية %	العدد		
19.0	19	أقل من 25	العمر
44.0	44	25 - 35	
23.0	23	35 - 45	
10.0	10	45 - 55	
4.0	4	أكثر من 55	
100.0	100	المجموع	
النسبة المئوية %	العدد		
50.0	50	متزوج	الحالة الاجتماعية
50.0	50	عازب	
0.0	0	مطلق	
0.0	0	أرمل	
100.0	100	المجموع	
النسبة المئوية %	العدد		
53.0	53	إدارة تنفيذية	المستوي الوظيفي
41.0	41	إدارة وسطي	
6.0		إدارة عليا	
100.0	100	المجموع	
النسبة المئوية %	العدد		
28.0	28	ثانوي	

57.0	57	جامعي	المستوي
15.0	15	فوق الجامعي	التعليمي
100.0	100	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) ، 2019م

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى: "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الكفاية الإنتاجية".
لمعرفة اتجاهات آراء المبحوثين حول مدى تحقق فرضية الدراسة الأولى سيتم إيجاد قيمة مربع كاي المحسوبة ومقارنتها مع قيمة مربع كاي الجدولية.

أ. إختبار مربع كاي Chi لعبارات المتغير المستقل الأول: إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (4) : نتائج اختبار مربع كاي لعبارات المتغير المستقل الأول "إدارة الموارد البشرية"

Sig.	درجة حرية	القيمة الجدولية	القيمة المحسوبة	العبارات
0.000	3	7.815	112.800	هنالك اهتمام من قبل الادارة العليا بالشركة بإدارة الموارد البشرية
0.000	4	9.488	87.200	تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بالمساهمة في وضع الاستراتيجية العامة للشركة
0.000	4	9.488	60.800	استراتيجية الموارد البشرية بالشركة واضحة ومعلنة
0.000	4	9.488	91.800	هنالك اتصال إداري فعال بين إدارة الموارد البشرية بالشركة والإدارة العليا
0.000	4	9.488	55.800	تتبع إدارة الموارد البشرية بالشركة سياسة تمكن العاملين من فرص المشاركة الايجابية لتحقيق استراتيجية الشركة

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) ، 2019م

من الجدول رقم (4) السابق يلاحظ الآتي :

1. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (112.800) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية(3) البالغة (7.815)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة " هنالك اهتمام من قبل الادارة العليا بالشركة بإدارة الموارد البشرية"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

2. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثانية(87.200) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%) ودرجات حرية(4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة " تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بالمساهمة في وضع الاستراتيجية العامة للشركة"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

3. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (60.800) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوى المعنوية (5%)

ودرجات حرية(4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة " استراتجية الموارد البشرية بالشركة واضحة ومعلنة"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

4. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (91.800) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوي المعنوية (5%) ودرجات حرية(4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة " هنالك اتصال إداري فعال بين إدارة الموارد البشرية بالشركة والإدارة العليا"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

5. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (55.800) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوي المعنوية (5%) ودرجات حرية(4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة " تتبع إدارة الموارد البشرية بالشركة سياسة تمكن العاملين من فرص المشاركة الايجابية لتحقيق استراتجية الشركة"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

ب. قياس معامل الارتباط الخطي Correlation لبيرسون Pearson للمتغير المستقل الأول "إدارة الموارد البشرية" عندما تتغير قيم المتغير/المتغيرات المستقلة ، ويكون الارتباط قوياً عندما تقترب قيمته من الواحد الصحيح. يستخدم معامل الارتباط الخطي لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير/المتغيرات التابعة .

جدول رقم (5) :معامل الارتباط لبيرسون للمتغير الأول للدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)
المتغير المستقل الأول: إدارة الموارد البشرية	4.202	0.767	0.657**	0.000
المتغير التابع: الكفاية الإنتاجية	4.450	0.612		

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) ، 2019م يشير الجدول رقم (5) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، وكذلك معامل الارتباط لبيرسون لمتغيرات الدراسة، ومنه يخلص الباحث إلى أن المتغير المستقل الأول: إدارة الموارد البشرية يرتبط بنسبة (65.7%) مع المتغير التابع وهو (الكفاية الإنتاجية) حسب معامل الارتباط الخطي لبيرسون، وهذا الارتباط معنوي بدلالة قيمة Sig. والتي تساوي (0.000).

ولأنه من المعروف أن تحليل الارتباط يساعد في معرفة نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات، وتعتبر خطوة مبدئية لتحليل الانحدار، ولكنه ليس الأداة المناسبة للاستخدام إذا كان الغرض عملية التنبؤ (كما هو الحال في هذه الدراسة)، عليه سيقوم الباحث بتحليل الانحدار أيضاً للمتغير المستقل الأول للدراسة.

ج: تحليل الانحدار Regression للمتغير المستقل الأول للدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة تم تكوين نموذج إحصائي لقياس أثر إدارة الموارد البشرية بجوانبها المختلفة في الكفاية الإنتاجية، وذلك باستخدام تحليل الانحدار والذي يقيس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التي تمثلها عبارات

المحور الأول والثاني والثالث)، والمتغير التابع (الذي تمثله عبارات المحور الرابع) بغرض إثبات فرضيات الدراسة.

وبالتطبيق علي المتغير المستقل الأول لهذا البحث " إدارة الموارد البشرية " توصل الباحث الي الاتي:

جدول رقم (6) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل الأول والمتغير التابع

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار	مستوى الدلالة المعنوية
	R	R ²	T	
إدارة الموارد البشرية	0.657	0.432	8.627	0.000
الكفاية الإنتاجية				

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) ، 2019م

يتضح من الجدول رقم (6) السابق ما يلي:

تظهر نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل الأول) والكفاية الإنتاجية (المتغير التابع)، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.657).

بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.432) وهذه القيمة تدل على أن إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل الأول) يفسر التغيرات في الكفاية الإنتاجية (المتغير التابع) بنسبة (43.2%)، بينما تفسر المتغيرات الأخرى المضمنة في النموذج (56.8%).

بلغت قيمة T المحسوبة (8.627) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي دالة عند مستوى معنوية اقل من (5%) وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الأول (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الكفاية الإنتاجية)،

هذه النتائج تشير الي إثبات صحة الفرضية الأولى لهذا البحث " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الكفاية الإنتاجية".

اختبار الفرضية الثانية للبحث: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بتدريب العاملين":

1. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (94.000) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوي المعنوية (5%) ودرجات حرية(4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة "تهتم إدارة الموارد البشرية بالشركة بتدريب العاملين"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

2. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (93.400) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوي المعنوية (5%) ودرجات حرية(4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "يتم التدريب بالشركة وفق اسس موضوعية هادفة"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

3. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (24.560) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوي المعنوية (5%)

ودرجات حرية(3) البالغة (7.815)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "يغطي التدريب الحاجة الفعلية للعاملين"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

4. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (52.400) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوي المعنوية (5%) ودرجات حرية(4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة "يتم قياس العائد من التدريب بالشركة وفق أسس علمية"، لصالح الذين يوافقون على ذلك، وهي معنوية" بدلالة قيمة Sig. وهي (0.000).

5. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (69.200) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوي المعنوية (5%) ودرجات حرية(4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "تم عملية التدريب بالشركة بصورة مواكبة للتطورات الحديثة"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

ب. قياس معامل الارتباط الخطي Correlation لبيرسون Pearson للمتغير المستقل الثاني "استراتيجية التدريب"

سيستخدم الباحث معامل الارتباط الخطي لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع عندما تتغير قيم المتغير المستقل الثاني، ومن المعلوم أن الارتباط يكون قوياً عندما تقترب قيمته من الواحد الصحيح.

جدول رقم (7) :معامل الارتباط لبيرسون للمتغير المستقل الثاني للدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)
المتغير المستقل الثاني: إستراتيجية التدريب	4.012	0.699	0.557**	0.000
المتغير التابع: الكفاية الإنتاجية	4.450	0.612		

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)، 2019م

يشير الجدول رقم (7) السابق إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الثاني للدراسة، وكذلك معامل الارتباطومنه يخلص الباحث إلي أن المتغير المستقل الثاني: استراتيجية التدريب يرتبط بنسبة (55.7%) مع المتغير التابع وهو (الكفاية الإنتاجية) حسب معامل الارتباط الخطي لبيرسون، وهذا الارتباط معنوي بدلالة قيمة Sig. والتي تساوي (0.000).

ولأنه سبق الإشارة الي أن تحليل الارتباط يساعد في معرفة نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات، وتعتبر خطوة مبدئية لتحليل الانحدار، ولكنه ليس الأداة المناسبة للاستخدام إذا كان الغرض عملية التنبؤ (كما هو الحال في هذه الدراسة)، عليه سيقوم الباحث بتحليل الانحدار أيضاً للمتغير المستقل الثاني للدراسة.

ج: تحليل الانحدار Regression للمتغير المستقل الثاني للدراسة :

لاختبار فرضية الدراسة الثانية سيستخدم الباحثتحليل الانحدار والذي يقيس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتطبيق علي المتغير المستقل الثاني "إستراتيجية التدريب" لهذا البحث توصل الباحث إلي الآتي:

جدول رقم (8) :نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار	مستوى الدلالة المعنوية
	R	R ²	T	
إستراتيجية التدريب	0.557	0.310	6.643	0.000
الكفاية الإنتاجية				

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) ، 2019م
يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

- تظهر نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين إستراتيجية التدريب (المتغير المستقل الثاني) والكفاية الإنتاجية (المتغير التابع)، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.557).
- بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.058) وهذه القيمة تدل على أن إستراتيجية التدريب (المتغير المستقل الثاني) يفسر التغيرات في الكفاية الإنتاجية (المتغير التابع) بنسبة (31%)، بينما تفسر المتغيرات الأخرى المضمنة في النموذج (69%).
- بلغت قيمة T المحسوبة (6.643) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي دالة عند مستوى معنوية اقل من (5%) وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الثاني (إستراتيجية التدريب) والمتغير التابع (الكفاية الإنتاجية)،
النتائج السابقة تشير الي إثبات صحة الفرضية الثانية لهذا البحث وهي " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتحقيق الكفاية الإنتاجية".
اختبار الفرضية الثالثة للبحث: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية و تحقيق الكفاية الإنتاجية" . لمعرفة اتجاهات آراء المبحوثين حول مدى تحقق فرضية الدراسة الثالثة سيتم إيجاد قيمة مربع كاي المحسوبة ومقارنتها مع قيمة مربع كاي الجدولية كما في الفرضيتين الأولى والثانية.
أ. إختبار مربع كاي Chi لعبارات المتغير المستقل الثالث: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية .

جدول رقم (9) :نتائج اختبار مربع كاي لعبارات المتغير المستقل الثالث "إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية"

Sig.	درجة حرية	القيمة الجدولية	القيمة المحسوبة	العبارات
0.000	4	9.488	87.200	يمكن تخطيط الموارد البشرية بالشركة من الاختيار الصحيح لأفضل العاملين
0.000	4	9.488	49.500	يؤدي تخطيط الموارد البشرية بالشركة من خفض تكاليف العمل بصورة واضحة
0.000	4	9.488	70.500	تعمل الشركة على التنبؤ بحجم الطلب من القوى العاملة
0.000	3	7.815	41.360	تعمل الشركة على التنبؤ بالعرض من القوى العاملة
0.000	4	9.488	44.900	تعمل الشركة على تحديد حجم العجز أو الفائض من القوى العاملة بالشركة

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) ، 2019م
يتضح من الجدول رقم (9) السابق الآتي:

- بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (87.200) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوي المعنوية (5%) ودرجات حرية(4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول

هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون بشدة على العبارة "يمكن تخطيط الموارد البشرية بالشركة من الاختيار الصحيح لأفضل العاملين"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

2. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (49.500) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوي المعنوية (5%) ودرجات حرية (4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "يؤدي تخطيط الموارد البشرية بالشركة من خفض تكاليف العمل بصورة واضحة" ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

3. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (70.500) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوي المعنوية (5%) ودرجات حرية (4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "تعمل الشركة على التنبؤ بحجم الطلب من القوى العاملة"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

4. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (41.360) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوي المعنوية (5%) ودرجات حرية (3) البالغة (7.815)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "تعمل الشركة على التنبؤ بالعرض من القوى العاملة"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

5. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (44.900) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي المستخرجة من الجدول تحت مستوي المعنوية (5%) ودرجات حرية (4) البالغة (9.488)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "تعمل الشركة على تحديد حجم العجز أو الفائض من القوى العاملة بالشركة"، ويؤكد ذلك قيمة Sig. وهي (0.000).

ب. قياس معامل الارتباط الخطي Correlation لبيرسون Pearson للمتغير المستقل الثالث "إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية". سيستخدم الباحث معامل الارتباط الخطي لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع عندما تتغير قيم المتغير المستقل الثالث، ومن المعلوم أن الارتباط يكون قوياً عندما تقترب قيمته من الواحد الصحيح.

جدول رقم (10): معامل الارتباط لبيرسون للمتغير المستقل الثالث للدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط لبيرسون	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)
المتغير المستقل الثالث: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	3.936	0.790	0.628**	0.000
المتغير التابع: الكفاية الإنتاجية	4.450	0.612		

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)، 2019م

يشير الجدول رقم (10) السابق إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الثالث للدراسة، وكذلك معامل الارتباط لبيرسون، ومنه يخلص الباحث إلى أن المتغير المستقل الثالث: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية يرتبط بنسبة (62.8%) مع المتغير التابع وهو (الكفاية الإنتاجية) حسب معامل الارتباط الخطي لبيرسون، وهذا الارتباط معنوي بدلالة قيمة Sig. والتي تساوي (0.000).

ولأنه سبق الإشارة إلى أن تحليل الارتباط يساعد في معرفة نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات، وتعتبر خطوة مبدئية لتحليل الانحدار، ولكنه ليس الأداة المناسبة للاستخدام إذا كان الغرض عملية التنبؤ (كما هو الحال في هذه الدراسة)، عليه سيقوم الباحث بتحليل الانحدار أيضاً للمتغير المستقل الثالث للدراسة.

ج: تحليل الانحدار Regression للمتغير المستقل الثالث للدراسة :

لاختبار فرضية الدراسة الثالثة سيستخدم الباحث تحليل الانحدار والذي يقيس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتطبيق على المتغير المستقل الثالث " إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية " لهذا البحث توصل الباحث إلى الآتي:

جدول رقم (11) : نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار	مستوى الدلالة
	R	R ²	T	المعنوية
إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية الكفاية الإنتاجية	0.628	0.394	7.979	0.000

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) ، 2019م

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

1. تظهر نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية (المتغير المستقل الثالث) والكفاية الإنتاجية (المتغير التابع)، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.628).

2. بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.394) وهذه القيمة تدل على أن استراتيجية التدريب (المتغير المستقل الثاني) يفسر التغيرات في الكفاية الإنتاجية (المتغير التابع) بنسبة (39.4%)، بينما تفسر المتغيرات الأخرى المضمنة في النموذج (60.6%).

3. بلغت قيمة T المحسوبة (7.979) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي دالة عند مستوى معنوية اقل من (5%) وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الثالث (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية) والمتغير التابع (الكفاية الإنتاجية).

النتائج السابقة تشير إلى إثبات صحة الفرضية الثانية لهذا البحث وهي " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية و تحقيق الكفاية الإنتاجية"

النتائج :

أظهر تحليل الدراسة عدد من النتائج الإحصائية ذات الدلالة الارتباطية بمتغيرات الدراسة نوردها في الآتي:

1/ كشفت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الكفاية الإنتاجية. حيث أكد مجتمع المبحوثين:

أ. هنالك اهتمام من قبل الإدارة العليا بالشركة بإدارة الموارد البشرية، بنسبة بلغت 94%.

ب. تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بالمساهمة في وضع الإستراتيجية العامة للشركة ، بنسبة بلغت 82% .
ج. إستراتيجية الموارد البشرية بالشركة واضحة ومعلنة، بنسبة بلغت 75% .
د. هنالك اتصال إداري فعال بين إدارة الموارد البشرية بالشركة والإدارة العليا بنسبة بلغت 82% .
هـ. تتبع إدارة الموارد البشرية بالشركة سياسة تمكن العاملين من فرص المشاركة الايجابية لتحقيق إستراتيجية الشركة بنسبة بلغت 73% .
2/ هنالك علاقة ارتباطيه موجبة بين إستراتيجية التدريب وتحقيق الكفاية الإنتاجية حيث أكد مجتمع المبحوثين:

أ. بان هنالك اهتماما من قبل إدارة الموارد البشرية بالشركة بتدريب العاملين، بنسبة بلغت 87% .
ب. يتم التدريب بالشركة وفق أسس موضوعية هادفة بنسبة بلغت 85% .
ج. يغطي التدريب الحاجة الفعلية للعاملين، بنسبة بلغت 71% .
د. ان دارة الموارد البشرية تهتم بتدريب العاملين بالشركة وفق خطط ممنهجة علمية وموضوعية، تراعى حاجة العاملين وتواكب التطورات الحديثة في مجالات التدريب .
هـ. ان ادارة الموارد البشرية بالشركة تنتهج استراتيجية خاصة لجذب افضل العاملين لتحقيق الكفاية الانتاجية وجودتها مع خفض تكاليف العمل وتعزيز قدراتها التنافسية .
و. يساهم تخطيط الموارد البشرية على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج ادارة الموارد البشرية .
التوصيات:

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات بعضها مرتبط بنتائج التحليل، والبعض الآخر توصيات عامه استقاها الباحث مستفيد من الادبيات السابقة التي تناولتها في هذه الدراسة :

1. ضرورة اشراك العاملين في جميع مراحل الاستراتيجية الشاملة للشركة.
2. على وحدة التدريب بالشركة العمل على نشر ثقافة التدريب وسط العاملين، مع ضرورة التقييم المستمر لبرامج التدريب وقياس العائد.
3. على ادارة الموارد البشرية بالشركة وضع استراتيجيات تخطيط للموارد البشرية بهدف تجويد الاداء وخفض تكلفة الانتاج.
4. على منظمات الاعمال الاهتمام بضرورة تبنى وتطوير استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية حتى يتسنى لها تحقيق الكفاية الانتاجية وتعزيز الميزة التنافسية.
5. ضرورة تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية ادارة الموارد البشرية وانشطتها المختلفة.
6. ضرورة الالتزام بالمواصفات المطلوب توفرها لشاغل الوظيفة عند التوظيف. وان يتم ذلك وفق اسس الاختيار السليم.

المراجع :

1. ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، (1995م) ، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: الشركة العربية للنشر .
2. احمد عرفة ،سمية شلبي، (1999م) ، الإدارة الإنتاجية والفراغ فعاليات نظاموتخطيط ورقابة الإنتاج، القاهرة: دارالنشر .
3. اروي عبد الحميد، (2008م) ، إدارة الجودة الشاملة، الخرطوم: شركة مطابع العملة .

4. إسماعيل محمد السيد، (2010م) ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الناشر العربي الحديث، الإسكندرية .
5. جاري ديسلري، (2003م) إدارة الموارد البشرية، الرياض: دار المريخ للنشر .
6. جمال الدين المرسي، (2006م) ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، القاهرة: الدار الجامعية .
7. زكي مكي إسماعيل، (2002م)، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم: شركة مطابع العملة .
8. زين الدين، (1996م) المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الزقازيق: ظافر للطباعة .
9. سعد الدين عشموي، (1989م) ، الإدارة الصناعية، عين شمس: دار النشر .
10. شارلز هل وجاردين، تعريب محمد سيد وإسماعيل على، (2008م) ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، الرياض: دار المريخ للنشر .
11. صلاح الدين عبد الباقي، (2002م) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دارالجامعة الجديدة للنشر .
12. عبد الرحمن الهيبي، (1999م) ، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد .
13. عبدالباري، وزهير نعيم، (2008م) ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار وائل للناشر .
14. درة، (2003م) ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات/الأسس والنظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: د. ن .
15. على السلمي ، (1985م) ، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، القاهرة : دار غريب للنشر .
16. علي لطفى وآخرين، (2010م) ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع .
17. مانغريد ماك، (2012م) ، ترجمة محمد مرعى، فن إدارة ابشر، دمشق: دار الرضا .
18. مازن فارس رشيد، (2001م) ، ادارة الموارد البشرية" الأسس النظرية والتطبيقات العملية"، الرياض: مكتبة العبيكان .
19. محمد الصيرفي، (2011م) ، الجودة الشاملة، الإسكندرية: مؤسسات حورس الدولية للنشر .
20. محمد حسن حافظ، (2006م) ، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم : دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة .
21. محمد عبدالغني، (1996م) ، مهارات إدارة الأداء/معايير الجودة، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية .
22. محمد عبده حافظ، (2011م) ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، القاهرة: دار الفجر .
23. مدحت محمد أبو النصر، (2009م) ، مراحل العملية التدريبية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب .
24. منال عثمان، (2010م) ، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الخرطوم : شركة مطابع العملة .
25. منصور بن عبد العزيز المعشوق، (2011م) ، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية ،مكتبة الفهد، الرياض .
26. مؤيد سعيد السالم، (2005م) ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
27. نعيم إبراهيم الطاهر، (2009م) ، الإدارة الإستراتيجية المفهوم والأهمية والأهداف، عمان: عالم الكتب للنشر .

28. أحمد ابو خنجر محمد الجهيمي، (2005م) ، أثر التدريب على تنمية الموارد، سالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الأعمال،جامعة النيلين .
29. احمد المهدي مصطفى،(2009م) ، إستراتيجية الموارد البشرية في القطاع الخاص، رسالة دكتوراه غير منشورة، ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
30. خالد عبد اللطيف، (2005م) ، اثر التدريب على تنمية الموارد البشرية،رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهري.
- 31.عباس عبد الله الحسين عبد الله ، (2010م) ، اثر إدارة الموارد البشرية على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي ،قسم الدراسات النظرية، جامعة امدرمان الإسلامية.
- 32.فارس احمد دبلان المزروعى، (2012م) ، اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة امدرمان الإسلامية .
- 33.موسى صالح عمر، (2006م) ، تخطيط القوى العاملة وأثره على أداء العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
34. Allen Cowling, CholeMoiler, (1992) ,managing human resources, Edward Arnold, London.
35. Ashon D. Felstead, Human resource management, London, 1995.
36. Beach.D.E,(1970)"personnel the management of work"3rdUMacmilanUp.
37. Dess Ler,G".personnelmanagement" 4ect portico Hall NY.pl.
38. Friedman. G,1955 industrial society "the free press, N.Y.10.
39. Stephen P Robbins and David A. (2005) , Decenzo, Fundamentals of Resource Management,(New York,Wiley1&Sons,Inc.,8th.ed.