

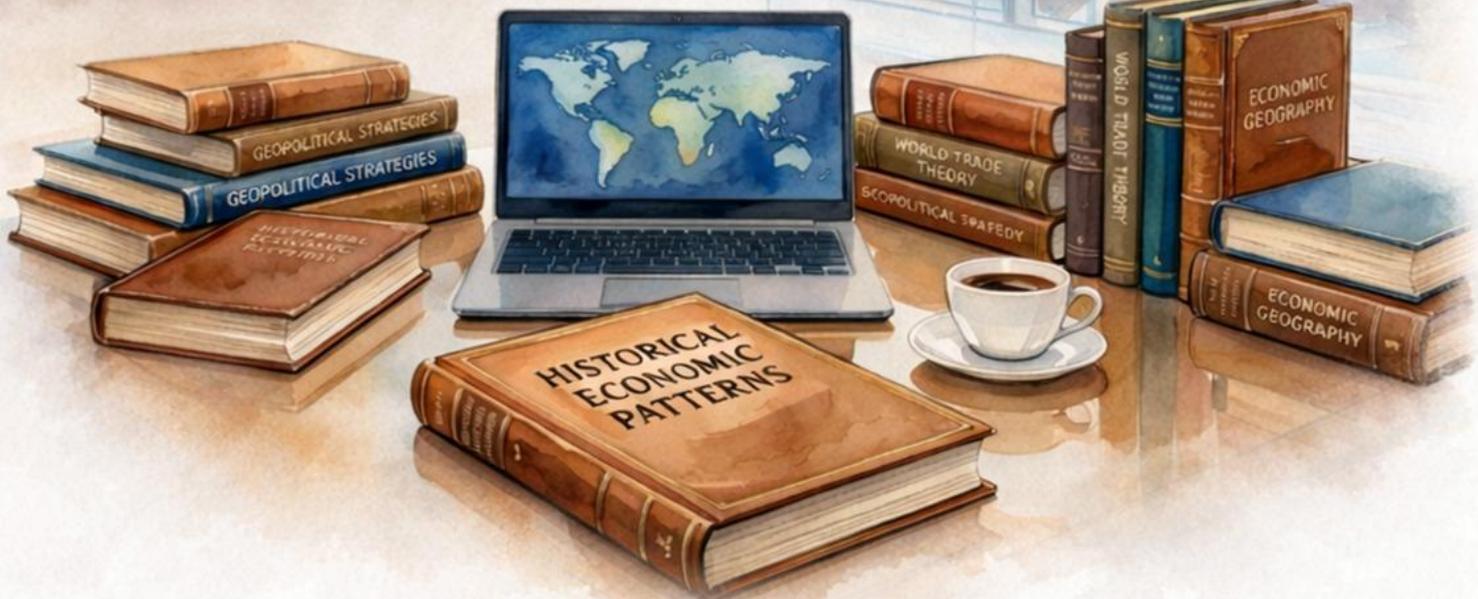


جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية
- مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية -
تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردوم

العدد الأول - المجلد الرابع 2026م

رقم الإيداع الدولي: ISSN 2980-3799





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هئية تحرير مجلة ستاردوم العلمية للدراسات "الاقتصادية والإدارية"

مدير هئية التحرير

د. مناف نعمة - العراق

التدقيق اللغوي

د. باسم الفقير - الأردن

أعضاء هئية التحرير

د. ربا ابوشهاب - الأردن

د. ذكريات صوفانر - أمريكا

د. عبد الناصر الصغير - ليبيا

د. محمد أحمد عثمان - السعودية

د. لبنى المسيبلي - اليمن

جميع حقوق الملكية الأدبية و الفنية محفوظة
لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية



دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين
وعلاقتها بالانتاجية في هيئة الموانئ البحرية السودانية - ولاية البحر الأحمر -
يناير 2026م

د. صالح النور الحاج محمد، أستاذ مشارك في إدارة الأعمال - جامعة الفاشر

**The Role of Human Resources Management Practices in Enhancing
Employees' Job Satisfaction and Its Relationship to Productivity in
Sudanese Sea Ports Corporation (SPC)- Red Sea State- January
2026.**

**Prepared by: Dr. Salih Elnour Elhaj Mohammed, Associate
Professor of Business Administration, University of Alfashir**

Email: salihelnourelhaj@yahoo.com

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين وعلاقتها بالانتاجية في هيئة الموانئ البحرية بولاية البحر الأحمر - مدينة بورتسودان. وانطلقت الدراسة من مشكلة رئيسة تتمثل في تباين مستويات الرضا الوظيفي والانتاجية بين العاملين، ومدى ارتباط ذلك بفاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة داخل الهيئة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (100) عامل من مجتمع الدراسة. وشملت ممارسات إدارة الموارد البشرية محاور التدريب والتطوير، والحوافز والأجور، وتقييم الأداء، وبيئة العمل والعلاقات الإنسانية، في حين تم قياس الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين بوصفهما متغيرين تابعين.

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار؛ للتحقق من فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع نسبياً لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الهيئة، لا سيما في مجالي التدريب والتطوير وبيئة العمل، كما بينت ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين.

وأثبتت الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكلٍّ من الرضا الوظيفي والإنتاجية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي في تحسين إنتاجية العاملين. وفي المقابل، أشارت النتائج إلى أن بُعد الحوافز والأجور يحتاج إلى مزيد من التطوير مقارنة ببقية الممارسات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة تعزيز سياسات الحوافز وربطها بالأداء، والاستمرار في دعم برامج التدريب والتطوير، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية، وتعزيز الأداء المؤسسي لهيئة الموانئ البحرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الإنتاجية، العاملون، هيئة الموانئ البحرية السودانية، بورتسودان، ولاية البحر الأحمر.

Abstract:

This research aimed to explain the role of Human Resource Management (HRM) practices in enhancing employees' job satisfaction and its relationship with productivity at the Sudanese Sea Ports Corporation (SPC) in Red Sea State, Port Sudan City. The study was based on a central problem represented by the variation in levels of job satisfaction and productivity among employees and the extent to which this variation is related to the effectiveness of HRM practices applied within the corporation.

The research adopted the analytical descriptive approach, and a questionnaire was used as the main tool for data collection from a sample of (100) employees from the study population. HRM practices included training and development, incentives and wages, performance evaluation, work environment, and human relations, while job satisfaction and employees' productivity were measured as dependent variables.

The data were analyzed using descriptive statistical methods, correlation coefficients, and regression analysis to test the study hypotheses. The results revealed a relatively high level of implementation of HRM practices in the corporation, particularly in the areas of training and development and the work environment. The findings also indicated a high level of job satisfaction and employees' productivity.

The research confirmed that there exist statistically significant relationships between HRM practices and both job satisfaction and productivity. It also found a positive impact of job satisfaction on improving employees' productivity. However, the results indicated that the incentives and wages dimension require further development compared to other HRM practices.

The research concluded with several recommendations, most notably the need to strengthen incentive policies and link them to performance, as well as to continue supporting training and development programs in order to enhance job satisfaction, improve productivity, and strengthen the institutional performance of the Sudanese SPC.

Keywords: Human Resource Management, HRM Practices, Job Satisfaction, Productivity, Employees, Sudanese Sea Ports Corporation, Port Sudan, Red Sea State.

القسم الأول: المقدمة

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، لما لها من دور فاعل في استثمار العنصر البشري وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفي المؤسسات الخدمية الحيوية، مثل هيئة الموانئ البحرية، يزداد الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية نظراً لطبيعة العمل التي تتطلب كفاءةً عالية، وانضباطاً، وقدرةً على العمل تحت الضغط. ويُعد الرضا الوظيفي والإنتاجية من أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة هذه الممارسات، إذ يؤثران تأثيراً مباشراً في أداء العاملين واستقرارهم الوظيفي. ومن هنا تنبع أهمية دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى العاملين في هيئة الموانئ البحرية.

مشكلة البحث: على الرغم من الجهود التي تبذلها هيئة الموانئ البحرية في تطوير أدائها، إلا أن بعض المؤشرات تعكس وجود تفاوت في مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية بين العاملين، وهو ما قد يرتبط بمدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة. وعليه تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى العاملين في هيئة الموانئ البحرية؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

- 1- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في هيئة الموانئ البحرية؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة؟
- 3- ما مستوى الإنتاجية لدى العاملين؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي؟
- 5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية؟
- 6- هل يؤثر الرضا الوظيفي في مستوى الإنتاجية لدى العاملين؟

فرضيات البحث: يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الموانئ البحرية.

- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية لدى العاملين.
- 3- يوجد أثر إيجابي للرضا الوظيفي في تحسين إنتاجية العاملين.
- 4- تختلف مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في هيئة الموانئ البحرية.
- 2- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة.
- 3- قياس مستوى الإنتاجية لدى العاملين.
- 4- توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.
- 5- بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.
- 6- تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير سياسات الموارد البشرية في الهيئة.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في الآتي:

الأهمية العلمية: الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية في مجالات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والإنتاجية، وتوفير إطار نظري يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة، لا سيما في المؤسسات الخدمية.

الأهمية التطبيقية: مساعدة متخذي القرار في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الرضا الوظيفي والإنتاجية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

- 1- حدود البحث: يلتزم البحث بالحدود الآتية:
- 2- الحدود المكانية: هيئة الموانئ البحرية السودانية.
- 3- الحدود الزمانية: يناير 2026م.
- 4- الحدود البشرية: العاملون في هيئة الموانئ البحرية.
- 5- الحدود الموضوعية: ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإنتاجية.

منهجية البحث: استند الباحث في هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، القائم على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم تحليلها بهدف استخلاص النتائج، والتوصل إلى تفسيرات منطقية مدعومة بالأدلة والقرائن العلمية.

مصادر البيانات:

1- المصادر الثانوية: تمثلت في الكتب، والدوريات العلمية، والرسائل الجامعية، والمقالات والأبحاث السابقة، إضافة إلى البحث في مصادر الإنترنت ذات الصلة.

2- المصادر الأولية: تمثلت في الاستبانة والملاحظة.

مجتمع الدراسة: استهدفت الدراسة هيئة الموانئ البحرية بمدينة بورتسودان، ويتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالهيئة، والبالغ عددهم (12,853) عاملاً.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة البحث المكوّنة من (100) فرد من مجتمع الدراسة، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، لما يوفره هذا الأسلوب من تمثيل مقبول وتقليل للتحيز. ويُعد هذا الحجم مناسباً إحصائياً لإجراء التحليلات المستخدمة في الدراسة، مثل الإحصاء الوصفي، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، حيث تشير الأدبيات المنهجية إلى كفاية عينة تتراوح بين (80-120) فرد في الدراسات المسحية ذات المجتمع الكبير والمتجانس نسبياً (Sekaran & Bougie, 2016, p.240). كما يسهم هذا الأسلوب في تحقيق الموضوعية ودقة النتائج (عبيدات وآخرون، 2010، ص 112).

هيكل البحث: تم تقسيم البحث إلى خمسة أقسام، على النحو الآتي:

القسم الأول: المقدمة، ويشمل مشكلة البحث، فرضياته، أهدافه، أهميته، حدوده، منهجيته، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات.

القسم الثاني: الدراسات السابقة، ويتضمن عرضاً لسبع دراسات حديثة في بيئات مختلفة، مع المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وتحديد الفجوة البحثية.

القسم الثالث: الإطار النظري، ويتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهميتها، وأهدافها، ووظائفها، والعوامل المؤثرة فيها، ومراحل تطورها التاريخية، والمواصفات الحديثة الواجب توافرها فيها.

القسم الرابع: الدراسة الميدانية، تتناول خلفية تعريفية عن هيئة الموانئ البحرية، القوى العاملة، سياسات الموارد البشرية، اجراءات الدراسة الميدانية، تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

القسم الخامس: الخاتمة: وتشتمل على النتائج والتوصيات ومقترحات للدراسات المستقبلية.

القسم الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: عرض الدراسات السابقة

1- دراسة محمود جمال محمد بدر (2023م)، بعنوان: تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل الاختيار، والتدريب، والتخطيط المهني، والتعويضات، وتقييم الأداء، والمشاركة، في تحسين أداء الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في المطاعم المحلية.

تم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري)، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، حيث كان التدريب ونظم التعويضات من أكثر الممارسات تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي. وأكدت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً مهماً في تحسين الأداء المتوقع للموظفين في بيئة العمل.

2- دراسة إسماعيل رياض جميل البياتي (2025م)، بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في درجة تطبيق اللامركزية الإدارية.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التقييم، التعويض) ومستوى اللامركزية في اتخاذ القرار. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وطبقت على عينة من الموظفين الإداريين في مؤسسة خدمية.

شملت أساليب التحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T)، وتحليل الانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى اللامركزية الإدارية، كما ساهمت ممارسات التدريب وتقييم الأداء في تعزيز تفويض الصلاحيات.

3- دراسة عبد المحسن جودة، صفاء الشربيني، وبناز عثمان محمد (2016م)، بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التقييم، التعويضات) على الأداء المؤسسي في جامعة السليمانية التقنية بالعراق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، حيث بينت أن ممارسات الاختيار والتدريب كان لها الدور الأكبر في تحسين الأداء، كما أكدت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

4- دراسة بينة حمد المري (2024م)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة حالة لمؤسسة عامة في قطر.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التدريب والتطوير وإدارة الأداء على مستوى الرضا الوظيفي. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة من موظفي مؤسسة عامة.

تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار البسيط. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، وكان التدريب والتطوير الأكثر تأثيراً مقارنةً ببقية الممارسات.

5- دراسة فريق بحث من جامعتي بورسعيد وجناكليس (2025م)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، مع اختبار الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة من العاملين في مؤسسات خدمية.

تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية وتحليل المسار. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تسهم في زيادة الدعم التنظيمي وتقليل السلوكيات السلبية في العمل، مع وجود دور وسيط فاعل للدعم التنظيمي المدرك.

6- دراسة حمزة الحيصة (2023م)، بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى فحص الدور الوسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في مؤسسات خدمية.

تم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبار المتغير الوسيط. وأظهرت النتائج وجود أثر غير مباشر لنظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، مؤكدة أهمية تكامل الأنظمة الإلكترونية مع الممارسات الإدارية.

7- دراسة مصطفى عبد الظاهر السيد، وليلى سويد سعيد العبري (2024م)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء، والإبداع الإداري. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من القيادات الإدارية.

تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، حيث كان للحوافز وتقييم الأداء التأثير الأكبر في تعزيز الإبداع.

ثانياً: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتقاطع الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في اهتمامها بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين نتائج العمل، إلا أنها تتميز عنها من حيث السياق التطبيقي، والمتغيرات المدروسة، وطبيعة النتائج.

1- من حيث موضوع الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا سيما التدريب، والحوافز، وتقييم الأداء، تسهم بصورة إيجابية في تحسين أداء العاملين أو الرضا الوظيفي أو الإبداع الإداري كلٌّ على حدة. غير أن الدراسة الحالية تميزت بإدخال متغيري الرضا الوظيفي والإنتاجية معاً ضمن نموذج تحليلي واحد.

2- من حيث بيئة التطبيق: اختلفت الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة من حيث بيئة التطبيق، إذ أُجريت في هيئة الموانئ البحرية السودانية، وهي مؤسسة خدمية تشغيلية ذات طبيعة فنية خاصة، في حين

طبقت الدراسات السابقة في مؤسسات تعليمية، أو خدمية عامة، أو منظمات إدارية في دول مثل قطر والعراق ومصر. ويُعد هذا الاختلاف إضافة علمية مهمة، إذ تسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات العربية بدراسة قطاع حيوي لم يحظَ باهتمام بحثي كافٍ.

3- من حيث المنهجية وأدوات التحليل: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، إلى جانب الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار. إلا أن بعض الدراسات السابقة اعتمدت نمذجة المعادلات الهيكلية، بينما استخدمت الدراسة الحالية أساليب إحصائية تقليدية تتناسب مع طبيعة العينة وحجمها.

4- من حيث النتائج: تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكلٍّ من الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما أظهرت الدراسة الحالية أن التدريب والتطوير من أكثر الممارسات تأثيراً، في حين جاءت الحوافز والأجور بمستوى متوسط، وهو ما يتفق جزئياً مع بعض الدراسات السابقة.

5- من حيث الإضافة العلمية: تتمثل الإضافة العلمية للدراسة الحالية في الآتي:

- الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والإنتاجية في آنٍ واحد.
- تطبيق الدراسة في مؤسسة حكومية تشغيلية ذات طبيعة خاصة.
- تقديم نتائج تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية.

القسم الثالث: الإطار النظري

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:- الإدارة لغة تعني القيام بخدمة الآخرين، أما اصطلاحاً فهي وظيفة تضم عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المنظمة، وعرفت بأنها فن أو علم توجيه وتسيير إدارة عمل المنظمة بقصد تحقيق أهداف محددة. وهي تكاتف جهود العاملين بالمنشأة وتعاونهم لتحقيق أهداف معينة أو محددة (الشرعة وسنجق، 2015م، ص19). هناك وجهتا نظر في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، هما:-

أ. وجهة النظر التقليدية: ترى إن إدارة الموارد البشرية تأثيرها ضئيل على كفاءة المنشأة (ماهر، 2018م، ص22)، فهي وظيفة تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات

وسجلات معينة ومتابعة وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات. (عبدالباقي، 2019م، ص58).

ب. وجهة النظر الحديثة: ترى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، تشمل أنشطة تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط المرتبط بشئون الموارد البشرية. (السلمي، 2020م، ص35).

2- تعريف إدارة الموارد البشرية:- يعرف بأنها الإدارة المختصة بالبحث عن مصادر القوى البشرية، واختيارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها وتهيئة المناخ الملائم الذي يدفع الأفراد إلى بذل أقصى طاقتهم داخل المنظمات (الغمري، ص42). كما تُعرّف بأنها (عملية اختيار واستخدام وتنمية وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف والادارة ايضاً (فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعباء) (العلاق، 2004م، ص98). وهي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها (الهييتي، 2018م، ص73).

3- أهمية إدارة الموارد البشرية:- تكمن أهمية الموارد البشرية في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وانشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة، ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً. والاعتماد عليها في أنشطة ومهام تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره، كما تكتسب إدارة الموارد البشرية من أهميتها في الحاجة إلى التخصص، التكلفة، الدراسات والبحوث، الاستفادة من الموارد البشرية وطبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية (الشرعة وسنجد، مرجع سابق، ص ص21-23).

كما وان المورد البشري ورأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في الآتي:-
- الإدارة الرشيدة لرأس المال الفكري تؤدي إلى زيادة القدرة الإبداعية وتحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتقديم المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية.

- رأس المال الفكري من اكثر الموجودات قيمة، ويمثل القوة الخفية لبقاء ونجاح المنظمات.

- يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية نظراً لدوره الفعال في بقاء المنظمات وتحقيق النمو والتطور.

عوامل الاهتمام بالموارد البشرية: (الشرعة وسنجد، مرجع سابق، ص ص21-25):-

أ. العولمة

ب. سرعة تغير السوق

ت. ثورة المعلومات

ث. التكنولوجيا

ج. رأس المال البشري

ح. تصدير الأعمال

خ. إستراتيجية التحالفات

د. الأعمال غير التقليدية

أهداف إدارة الموارد البشرية: تبرز الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية في الآتي:-

- أ. تحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب، اختيار، وتعيين الكفاءات من الموارد البشرية.
 - ب. المحافظة على العنصر البشري وصيانة سلامته وتعويضه مقابل العمل والانتماء للمنظمة.
 - ت. العمل على رفع مستوى الكفاءة الإدارية والكفاية الإنتاجية للأفراد، وتهيئة الجو المناسب الذي يشجعهم ويدفعهم للعمل لتحقيق أهداف المنشأة.
 - ث. القيام بتنظيم برامج تدريب على أسس علمية سليمة تستند إلى احتياجات العمل الفعلية، مع ضرورة تحديد مجال التدريب المطلوب، والتكلفة المالية اللازمة لإنجاح تلك البرامج. (العقلي، 2019م، ص214).
 - ج. تخفيض معدلات دوران العمل (التسرب الوظيفي) والحد من ارتفاع معدلات الغياب عن العمل.
 - ح. العمل على مساعدة المنشأة في تحقيق أهدافها.
- 4- وظائف إدارة الموارد البشرية (الصافي، ص ص14-18):-** تنقسم الوظائف التي تتولاها إدارة الأفراد بالمنشأة إلى نوعين هما الوظائف الإدارية، والوظائف التنفيذية أو الوظائف الفنية:
- أولاً: الوظائف الإدارية:**

- أ. التخطيط: هو عملية استشراف المستقبل وتحديد الأهداف المراد تحقيقها في إطار زمني محدد وباستخدام الموارد المتاحة بكفاءة. (فايول، 2013، ص43)، والتخطيط يعني وضع دراسة شاملة لبرامج الأفراد المراد تنفيذها والتفكير والتحليل والتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً.
- ب. التنظيم: يعني تحديد الاختصاصات والسلطات وتوزيع الواجبات على القائمين بالعمل بما يحقق التنسيق اللازم لتنفيذ المهمة المطلوبة، بحيث يدرك كل قسم حدود المهام التي تقع في دائرة اختصاصه وعلاقات العمل بالآخرين ودرجة التكامل والتعاون بينها (الصافي، ص14).
- ت. التوجيه: هي عملية إرشاد الأفراد للقيام بالعمل الموكل إليهم، تحتاج إلى قدر من الخبرة والحكمة في تعاملها مع العنصر الانساني (الصافي، ص15)
- ث. الرقابة: هي عملية للتأكد من أن أداء العاملين يتم وفق الخطط الموضوعة والسياسات والمعايير المحددة (السلمي، 2014، ص287).

ثانياً: الوظائف التنفيذية او الفنية (ممارسات إدارة الموارد البشرية): هي السياسات والاجراءات التي تعتمدها المنظمة لإدارة العنصر البشري (القاعوري، 2012، ص198)، وتُعد هذه السياسات من الركائز الأساسية لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، إذ تؤكد منظمة العمل الدولية على أهمية تبني سياسات واضحة تقوم على مبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص في التوظيف.

تبرز منظمة العمل الدولية كذلك أهمية تطبيق نظم عادلة وشفافة لتقييم الأداء، وربط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات، بما يعزز الرضا الوظيفي والدافعية نحو الأداء المتميز، وتؤكد على دور الحوار الاجتماعي وآليات فض النزاعات في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين بيئة العمل، وتشدد على ضرورة توفير بيئة عمل آمنة وصحية، باعتبار السلامة المهنية حقاً أساسياً من حقوق العاملين وعنصراً مؤثراً في استدامة الأداء المؤسسي (منظمة العمل الدولية، 2022؛ منظمة العمل الدولية، 2023). تشمل ممارسات ادارة الموارد البشرية ما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية: تحديد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة كما ونوعا، بما يضمن العدد المناسب من العاملين ذوي الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب (حسن راوية، 2000، ص70).

2- الاستقطاب، الاختيار والتعيين: جذب المرشحين المؤهلين، ثم اختيار الانسب منهم وفق معايير موضوعية، وتعيينهم في الوظائف التي تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم (Decenzo & Robbins, 2011, Ch. 5)، تبدأ عملية الاختيار بعد استقطاب وتحديد الأشخاص المؤهلين عن طريق الاختبارات ثم التعيين الذي بموجبه يتم تسكين الأفراد على الوظائف الشاغرة (الصافي، ص16).

3- التدريب وتنمية قدرات العاملين: عبارة عن جهود طويلة تهدف إلى تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم الفكرية والسلوكية، وإعدادهم لتحمل مسؤوليات مستقبلية. (Dessler, 2017, p.308).

4- تقييم الأداء: عملية منضبطة لتقييم اداء الموظف بوصفه جزءا من ادارة الموارد البشرية، بهدف قياس مدى مطابقة الأداء مع المعايير وتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات الإدارية. (Batd Academy, n.d.)

5- الأجور والرواتب والتعويضات: هي المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل نظير ما يقدمه من جهد فكري او بدني في أداء عمله (ابوسن، 2010، ص231).

6- الترقية والمسار الوظيفي: هي انتقال الموظف من وظيفة يشغلها الى وظيفة أعلى منها في السلم الوظيفي، تتضمن مسؤوليات وصلاحيات أكبر، مع تحسن في المركز الوظيفي والمزايا المادية (القاعوري، 2012، ص214).

7- الحوافز والمكافآت: تتضمن الحوافز المادية والمعنوية، التي تمنح للعاملين مقابل الاداء المتميز، وتسهم في رفع مستوى الدافعية والانتاجية (Ibrahim & Abiddin, 2025)

- 8- العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي: تهدف الى تحسين بيئة العمل، وتعزيز التعاون، والاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين (EVA, Afroze& Sarker, 2024, p241-261)
- 9- الصحة والسلامة المهنية: هي مجموعة الإجراءات والنظم التي تهدف الى توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتقليل المخاطر التي قد يتعرض لها العاملون أثناء أدائهم للعمل (عرعور، 2020، ص399-412).
- 10- الانضباط والرقابة: ضمان التزام العاملين باللوائح والسياسات، وتصحيح الانحرافات، وتحقيق العدالة التنظيمية (القاعوري، 2018، ص298).
- 11- إدارة شؤون العاملين: تشمل حفظ السجلات، والحضور والانصراف، وإنهاء الخدمة، وما يرتبط بالجوانب الإدارية اليومية (HR Glossary, n.d.).
- التطور التاريخي للموارد البشرية (الشرعة وسنجد، مرجع سابق، ص ص27-29):-
- تطورت الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، تركز شؤون الموارد البشرية في المنشأة، لعدة أسباب، منها:-
- 1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية والحاجة لإدارة متخصصة في الموارد البشرية.
 - 2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي، والحاجة إلى وجود متخصصين في الموارد البشرية.
 - 3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، أدت إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين والتشريعات العمالية.
 - 4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
- أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:- (درة والصباغ، 2010، ص47-50)
- المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية، وزيادة حجم الإنتاج والسلع.
- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية، بقيادة (فريدريك تايلور).
- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية والنقابات والمطالبة بزيادة الأجور وخفض ساعات العمل.
- المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى: استخدام طرق جديدة للاختيار مع تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال.
- المرحلة الخامسة: بين الحرب الأولى والثانية، تطورت مجال العلاقات الإنسانية وأجراء تجارب (هوثورن).

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية، اتساع نطاق أعمال إدارة الموارد البشرية وترشيد العلاقات الإنسانية.

المواصفات الحديثة الواجب توفرها في الموارد البشرية (الشرعة وسنجد، ص ص 36-38):-

- 1- التعليم
 - 2- التوجيه السليم
 - 3- القيم الإيجابية
 - 4- الشخصيات الناضجة
 - 5- التدريب والتطوير
 - 6- الاتجاهات الصحية
 - 7- الدافعية العالية
 - 8- القدرات الابتكارية
- القسم الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: خلفية تعريفية عن هيئة الموانئ البحرية: هيئة الموانئ البحرية السودانية هي هيئة حكومية مستقلة تتبع لوزارة النقل الاتحادية، مسؤولة عن الإدارة والتشغيل لموانئ السودان البحرية على ساحل البحر الأحمر، تعتمد في إدارة مواردها البشرية على لوائح داخلية تنظم شؤون العاملين، وتشمل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والترقيات (هيئة الموانئ البحرية السودانية، دت)، تهدف سياسات الموارد البشرية في هيئة الموانئ إلى:

- توظيف كوادر مؤهلة ومتخصصة في المجالات الإدارية والتشغيلية والفنية.
 - التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية).
 - تدريب وتطوير الموظفين لتعزيز الكفاءة الفنية والإدارية.
 - توجد مؤشرات على تعاون الهيئة مع مؤسسات تدريب وتنمية مهارات بشرية لتعزيز القدرات.
 - وضع نظام عادل للتقييم والترقية يضمن تحفيز الأداء وتهيئة فرص الترقى.
 - تطبيق نظم مكافآت وحوافز مرتبطة بالأداء والكفاءة.
 - التعامل مع العلاقات العمالية وحل النزاعات حسب اللوائح المتبعة.
- المكونات الأساسية لسياسات الموارد البشرية في الهيئة: يمكن تقسيم سياستها إلى الأقسام التالية:

1. سياسة التوظيف والاستقطاب: إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة، استلام الطلبات، واجتياز المقابلات، إعطاء فرص عادلة لجميع المتقدمين دون تمييز وتحديد المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة.
2. سياسة التدريب والتطوير: تقديم برامج تدريبية في مركز التدريب التابع للهيئة، تعزيز التعليم المستمر والتطوير المهني للكوادر البشرية.
3. سياسة تقييم الأداء والترقية: وضع معايير واضحة لتقييم الأداء السنوي للموظفين وربط التقييم بالترقية والمكافآت والحوافز.
4. سياسات العلاقات العمالية: تحديد إجراءات التعامل مع المطالبات العمالية، آليات فض النزاعات عند اختلاف العمال مع الإدارة أو الجهات العليا، تنظيم الإجازات وحقوق الموظفين.
5. سياسات المكافآت والحوافز: تقديم مراجعات دورية للرواتب مقابل الأداء والكفاءة، منح مكافآت تشجيعية عند تحقيق الأهداف.
6. سياسات السلوك المهني وبيئة العمل، إلزام الموظفين بالالتزام بالانضباط والسلوك الأخلاقي في العمل، الحفاظ على بيئة عمل آمنة وصحية.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: قام الباحث بتطوير وبناء أداة الدراسة (استبانة) بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة، والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، إضافة إلى بعض مواقع الإنترنت المتخصصة. وقد اشتملت أداة الدراسة على الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: اختص هذه القسم بالبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتكون من (16) فقرة موزعة على اربعة أبعاد رئيسية، هي:

1- التدريب والتطوير: ويشتمل على (4) عبارات.

2- الحوافز والأجور: ويشتمل على (4) عبارات.

3- تقييم الأداء: ويشتمل على (4) عبارات.

4- بيئة العمل والعلاقات العمالية: تضمنت (4) عبارات.

الجزء الثالث: يتعلق بالرضا الوظيفي والإنتاجية، ويتكون من بُعدين، هما:

1- الرضا الوظيفي: ويتضمن على (6) فقرات.

2- انتاجية العاملين: وتحتوي على (6) فقرات.

وبذلك تكونت الاستبانة من (28) فقرة، حيث تم قاس كل فقرة من خلال سؤال يطلب من المستجيب وضع علامة في الخانة التي تعبر عن وجهة نظره، على مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (1): تصنيف ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة.

المستوي	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: (إعداد: الباحث، إجراءات الدراسة، 2026)

وقد تم حساب معدلات استجابات عينة الدراسة باعتماد المعيار الموضح في الجدول التالي في تقدير مستوى الموافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (2): المستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية

مدى المتوسط الحسابي المقابل	الأهمية النسبية
من (1) إلى أقل من (1.8)	منخفضة جداً
من (1.8) إلى أقل من (2.6)	منخفضة
من (2.6) إلى أقل من (3.4)	متوسطة
من (3.4) إلى أقل من (4.2)	مرتفعة
4.3 - 5	مرتفعة جداً

المصدر: (إعداد: الباحث، إجراءات الدراسة، 2026)

ثبات الأداة: تم قياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي يعكس درجة الاعتمادية والموثوقية للأداة. وأظهرت النتائج أن قيمة الثبات للأداة بلغت 0.773، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة جداً من الثبات، ويمكن الاعتماد على نتائجها في الدراسة.، كما في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): يبين قيمة معامل كرونباخ ألفا للمقياس ككل

قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
		المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.693	4	التدريب والتطوير
0.512	4	الحوافز والأجور
0.576	4	تقييم الأداء
0.419	4	بيئة العمل والعلاقات العمالية
		المحور الثاني: الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين
0.441	6	الرضا الوظيفي
0.718	6	إنتاجية العاملين
0.773	28	الدرجات الكلية

المصدر: (إعداد: الباحث، إجراءات الدراسة، 2026)

صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس نفسه، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

أولاً:

مدى ارتباط محاور الدراسة: جدول (10): الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة:

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التدريب والتطوير	0.267**	0.007
الحوافز والأجور	0.276**	0.005
تقييم الأداء	0.533**	0.001
بيئة العمل والعلاقات العمالية	0.463**	0.001
الرضا الوظيفي	0.484**	0.001
إنتاجية العاملين	0.213**	0.033

المصدر: (إعداد: الباحث، إجراءات الدراسة، 2026)

نلاحظ من الجدول ما يلي:

1. جميع المحاور مرتبطة إيجابياً وبشكل دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة مهمة بين كل محور من محاور الدراسة والمتغيرات الأخرى.
2. أقوى الارتباطات كانت مع: تقييم الاداء، الرضا الوظيفي، بيئة العمل والعلاقات العمالية، هذا يشير إلى أن هذه العوامل لها تأثير أكبر على الأداء العام للعاملين.
3. أضعف الارتباطات كانت مع: إنتاجية العاملين، التدريب والتطوير، الحوافز والأجور، مما يدل على أن تأثير هذه المحاور أقل مقارنة بمحاور الأداء والرضا الوظيفي، لكنها ما زالت مهمة لأنها دالة إحصائياً.
4. تفسير عام: العلاقة الإيجابية تعني أنه كلما ارتفعت مستويات التدريب، والحوافز، وتقييم الأداء، وبيئة العمل، زاد الرضا الوظيفي والإنتاجية، وإن كان تأثير بعض المتغيرات أقل من الأخرى.

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
البعد الأول: التدريب والتطوير،

جدول (5): الاتساق الداخلي لبعد التدريب والتطوير

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معنوية sig
1	تحرص الهيئة على توفير برامج تدريبية تلبي احتياجات العمل	0.258**	0.010
2	تسهم الدورات التدريبية في تحسين مهاراتي الوظيفية.	0.337**	0.001
3	يتم اختيار برامج التدريب بناءً على احتياجات فعلية.	0.278**	0.005
4	تساهم برامج التطوير في تحسين أدائي الوظيفي.	0.529**	0.001

المصدر: (إعداد: الباحث، إجراءات الدراسة، 2026)

نلاحظ من الجدول الآتي:

1. جميع الفقرات الأربعة الخاصة ببُعد التدريب والتطوير تظهر ارتباطاً إيجابياً مع البُعد الكلي، مما يدل على أن كل فقرة تسهم في قياس هذا البُعد بشكل موثوق.
2. الفقرة الرابعة ("تساهم برامج التطوير في تحسين أدائي الوظيفي") تمتلك أعلى معامل ارتباط (0.529)، مما يشير إلى أنها الأكثر تأثيراً على تقييم الموظفين لهذا البعد.
3. باقي الفقرات الثلاث الأخرى تمتلك ارتباطات ضعيفة إلى معتدلة (0.258، 0.337، 0.278)، لكنها جميعها دالة إحصائياً ($sig < 0.05$)، مما يعكس أهميتها في تكوين البُعد رغم كون تأثيرها أقل من الفقرة الرابعة.
4. بشكل عام، البُعد الأول متنسق داخلياً ويعكس أن برامج التدريب والتطوير تلعب دوراً واضحاً في تحسين مهارات الموظفين وأدائهم الوظيفي، مع اختلاف قوة التأثير بين الفقرات.

البُعد الثاني: الحوافز والأجور

جدول (6): الاتساق الداخلي لبعد الحوافز والأجور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معنوية sig
1	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع حجم الجهد المبذول.	0.247	0.013
2	تطبق المنظمة نظام حوافز عادل وشفاف.	-0.008	0.937
3	تسهم الحوافز في زيادة دافعيتي للعمل.	0.243	0.015
4	أشعر بالرضا عن العدالة في توزيع المكافآت.	0.285	0.004

المصدر: (إعداد: الباحث، إجراءات الدراسة، 2026)

نلاحظ من جدول أعلاه الخاص ببُعد الحوافز والأجور ما يلي:

1. الفقرة الرابعة) أشعر بالرضا عن العدالة في توزيع المكافآت (تمتلك أعلى معامل ارتباط (0.285) مع البُعد الكلي، ما يشير إلى أن الشعور بالعدالة في توزيع المكافآت له تأثير واضح على تقييم الموظفين لهذا البُعد.
2. الفقرتان الأولى والثالثة) يتناسب الأجر مع الجهد المبذول وتسهم الحوافز في زيادة دافعيتي للعمل (تظهران ارتباطاً ضعيفاً إيجابياً (0.247، 0.247) لكنها دالة إحصائياً ($sig < 0.05$) ، ما يعني أنهما مهمتان لتقييم البُعد ولكن تأثيرهما محدود نسبياً.
3. الفقرة الثانية) تطبق المنظمة نظام حوافز عادل وشفاف (تمتلك معامل ارتباط سلبي قريب من الصفر -) (0.008) وغير دال إحصائياً ($sig = 0.937$) ، مما يشير إلى أن هذه الفقرة لا تسهم فعلياً في الاتساق الداخلي للبعد وقد تحتاج إلى إعادة صياغة أو مراجعة لملاءمتها للبُعد.
4. بشكل عام، الاتساق الداخلي لبُعد الحوافز والأجور ضعيف نسبياً مقارنة ببُعد التدريب والتطوير، ويظهر تباين واضح في تأثير الفقرات على البُعد الكلي.

البُعد الثالث: تقييم الأداء، جدول (13): الاتساق الداخلي لبُعد تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معنوية sig
1	يتم تقييم أدائي الوظيفي وفق معايير واضحة.	0.590**	0.001
2	يعكس تقييم الأداء مستوى جهدي الحقيقي.	0.446**	0.001
3	أطلع على نتائج تقييم أدائي بانتظام.	0.074	0.465
4	يسهم تقييم الأداء في تحسين أدائي المستقبلي.	0.032	0.751

المصدر: (إعداد: الباحث، إجراءات الدراسة، 2026)

نلاحظ من الجدول أعلاه الخاص ببُعد تقييم الأداء ما يلي:

1. الفقرتان الأولى والثانية، يتم تقييم أدائي وفق معايير واضحة ويعكس تقييم الأداء مستوى جهدي الحقيقي (تمتلكان ارتباطات إيجابية قوية إلى معتدلة مع البعد الكلي (0.590، 0.446). (ودالة إحصائية = sig = 0.001)، مما يشير إلى أن هذه الفقرات تشكل الركيزة الأساسية لتقييم الأداء وتساهم بشكل كبير في الاتساق الداخلي للبُعد.
2. الفقرتان الثالثة والرابعة) أطلع على نتائج تقييم أدائي بانتظام ويسهم تقييم الأداء في تحسين أدائي المستقبلي (تمتلكان ارتباطات ضعيفة جدًا وقريبة من الصفر 0.074 و0.032) (وغير دالة إحصائية) (sig > 0.05)، ما يدل على أن هاتين الفقرتين لا تساهمان في قياس البُعد بشكل فعال وقد تحتاجان إلى مراجعة أو إعادة صياغة لتتماشى مع أهداف البُعد.
3. بشكل عام، الاتساق الداخلي لبُعد تقييم الأداء قوي عند الاعتماد على الفقرتين الأوليين فقط، بينما بقية الفقرات لا تدعم هذا الاتساق.
4. النتيجة تعكس أن الفعالية الحقيقية لتقييم الأداء مرتبطة بالوضوح في المعايير ومدى تمثيل التقييم للجهد الفعلي للموظف، أكثر من الاطلاع على النتائج أو تأثيرها المستقبلي كما ورد في الفقرتين الأخيرتين.

البُعد الرابع: بيئة العمل والعلاقات العامة

جدول (7): الاتساق الداخلي لبُعد بيئة العمل والعلاقات العامة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معنوية sig
1	تتوفر بيئة عمل مناسبة تساعد على الإنجاز.	0.211	0.211
2	تسود علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين.	0.218	0.030
3	تحرص الإدارة على حل الخلافات الوظيفية بعدالة.	0.187	0.063
4	أشعر بالاستقرار الوظيفي داخل المنظمة.	0.093	0.355

المصدر: (إعداد: الباحث، إجراءات الدراسة، 2026)

تلاحظ من جدول الاتساق الداخلي لبعد بيئة العمل والعلاقات العمالية الآتي:

- معظم الفقرات تظهر ارتباطاً ضعيفاً مع البعد الكلي، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين 0.093 و0.218، وهو ما يشير إلى أن هذه الفقرات تسهم بشكل محدود في قياس البعد.
- الفقرة الثانية) تسود علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين (هي الوحيدة الدالة إحصائياً (sig = 0.030) مع معامل ارتباط ضعيف (0.218)، مما يعني أن وجود علاقات إنسانية جيدة بين الموظفين له تأثير طفيف لكنه ملموس على البُعد.
- بقية الفقرات) تتوفر بيئة عمل مناسبة، تحرص الإدارة على حل الخلافات، أشعر بالاستقرار الوظيفي (غير دالة إحصائياً (sig > 0.05)، ما يعني أنها لا تسهم في الاتساق الداخلي للبُعد بشكل فعال وقد تحتاج إلى مراجعة أو إعادة صياغة.
- بشكل عام، الاتساق الداخلي لهذا البُعد ضعيف نسبياً، مما يعكس أن الفقرات الحالية لا تقيس بيئة العمل والعلاقات العامة بشكل متماسك أو موثوق، وقد يكون هناك حاجة لتحسين صياغة الأسئلة أو إضافة فقرات أكثر وضوحاً وملاءمة للبُعد.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي والإنتاجية
البُعد الأول: الرضا الوظيفي،

جدول (8): الاتساق الداخلي لبعد الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معنوية sig
1	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الحالي.	0.432	0.001
2	أشعر بالرضا عن علاقتي مع الرؤساء المباشرين.	0.241	0.016
3	تتوفر فرص عادلة للترقية الوظيفية.	-0.021	0.835
4	أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة المتبع.	0.151	0.133
5	أشعر بالانتماء للمنظمة التي أعمل بها.	0.118	0.241
6	أفتخر بالعمل في هذه المنظمة.	0.016	0.878

المصدر: (إعداد: الباحث، إجراءات الدراسة الميدانية، 2026)

نلاحظ من الجدول الخاص ببعد الرضا الوظيفي ما يلي:

1. الفقرتان الأوليان، أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الحالي وأشعر بالرضا عن علاقتي مع الرؤساء المباشرين تظهران ارتباطاً إيجابياً ودال إحصائياً (0.432، 0.241)، يدل على أن هذه الفقرات تعكس بشكل جيد جوانب الرضا الوظيفي الأساسية لدى الموظفين.
2. بقية الفقرات (فرص الترقية العادلة، أسلوب الإدارة، الانتماء، الفخر بالعمل في المنظمة) تمتلك ارتباطات ضعيفة جداً أو سالبة (-0.021) إلى 0.151 (وغير دالة إحصائياً) ($\text{sig} > 0.05$)، ما يشير إلى أنها لا تسهم بفعالية في قياس البُعد الكلي للرضا الوظيفي.
3. النتيجة العامة توضح أن الاتساق الداخلي لبُعد الرضا الوظيفي ضعيف نسبياً، حيث يعتمد بشكل كبير على الفقرتين الأوليين فقط.
4. يشير ذلك إلى أن أهم عوامل الرضا الوظيفي لدى الموظفين ترتبط بطبيعة العمل والعلاقات مع الرؤساء المباشرين أكثر من العوامل الأخرى مثل الترقيات أو الانتماء أو الفخر بالعمل، حسب هذه البيانات.

البُعد الثاني: إنتاجية العاملين، جدول (9): الاتساق الداخلي لبُعد إنتاجية العاملين

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معنوية sig
1	أؤدي مهامى الوظيفية بكفاءة عالية.	0.226	0.024
2	أحرص على إنجاز الأعمال المطلوبة فى الوقت المحدد.	0.219	0.029
3	ألتزم بقواعد وأنظمة العمل.	0.218	0.029
4	أتحمل المسؤولية الموكلة إليّ بجديّة.	0.223	0.026
5	أستخدم الموارد المتاحة بشكل فعّال.	0.035	0.726
6	أسعى باستمرار لتحسين مستوى أدائى.	0.483	0.001

المصدر: (إعداد: الباحث، إجراءات الدراسة الميدانية، 2026)

نلاحظ من جدول الاتساق الداخلي لبُعد إنتاجية العاملين ما يلي:

1. الفقرة السادسة (أسعى باستمرار لتحسين مستوى أدائى) تمتلك أعلى معامل ارتباط (0.483) ودالة إحصائية (sig = 0.001) ، مما يدل على أن السعي المستمر لتحسين الأداء يمثل العامل الأقوى في قياس إنتاجية العاملين.
2. الفقرات الأولى حتى الرابعة) أداء المهام بكفاءة، إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، الالتزام بالقواعد، تحمل المسؤولية (تظهر ارتباطات ضعيفة إلى معتدلة (0.218-0.226) لكنها دالة إحصائية (sig < 0.05) ، مما يشير إلى أن هذه الجوانب تساهم بشكل محدود لكنها مهمة في قياس إنتاجية العاملين.
3. الفقرة الخامسة) استخدام الموارد المتاحة بشكل فعّال (تمتلك ارتباطاً ضعيفاً جداً (0.035) وغير دالة إحصائية (sig = 0.726) ، ما يشير إلى أن هذه الفقرة لا تسهم بشكل فعّال في قياس البعد وقد تحتاج لمراجعة أو تعديل لتتماشى مع محتوى البُعد.
4. بشكل عام، الاتساق الداخلي لبُعد إنتاجية العاملين مقبول نسبياً ويعتمد بشكل أساسي على الفقرة السادسة، بينما بقية الفقرات تساهم بشكل أقل وضوحاً.

الأساليب الإحصائية: لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتوظيف الأساليب الإحصائية التالية:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحليل استجابات العينة وقياس مستوى توافر أبعاد الشراكة، وتحديد الأهمية النسبية.

2. فحص طبيعة البيانات: فحص التوزيع الطبيعي باستخدام معامل الإلتواء ومعامل التفرطح ، للتأكد من ملاءمة البيانات للتطبيقات الإحصائية الاستدلالية.

3. اختبارات الصدق والثبات:

-معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى الاتساق الداخلي بين فقراتها.

-معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من الصدق الداخلي والصدق البنائي لعناصر أداة الدراسة.

4. التحليلات الإحصائية الاستدلالية: تحليل التباين الأحادي: تم استخدامه لاختبار الفروق في المتوسطات بين ثلاث مجموعات أو أكثر بناءً على متغيرات ديموغرافية مختلفة، مثل: النوع، العمر، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، بهدف الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة عبر هذه الفئات، تحليل الانحدار المتعدد: للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة (مثل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغيرات التابعة (الرضا الوظيفي، إنتاجية العاملين)، واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالتأثير، تم خلال تحليل الانحدار التحقق من وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة باستخدام كل من معامل تضخم التباين VIF ومعامل التباين المسموح لدقة وموثوقية النموذج التفسيري.

ثانياً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات: يتضمن عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة، لذا تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا القسم.

1- تحليل البيانات الديموغرافية،

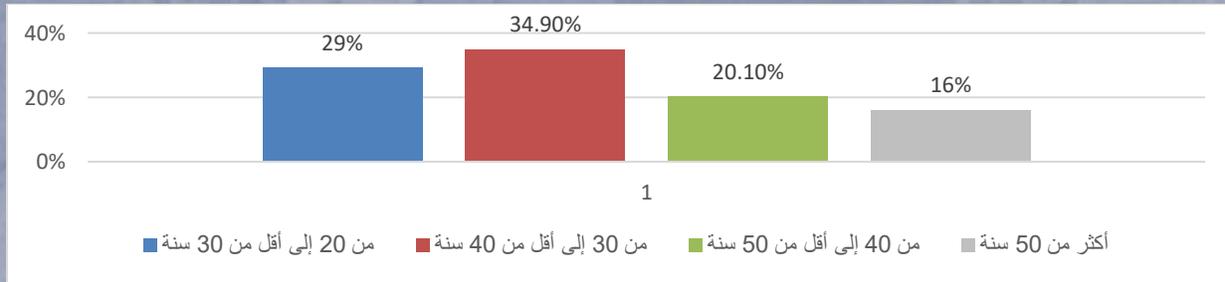
جدول (10): العينة حسب متغير النوع:

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	64	64%
أنثى	36	36%
المجموع	100	100%

المصدر: (اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2026)

يوضح الجدول أعلاه، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع (الجنس)، حيث بلغ إجمالي حجم العينة (100) مفردة. وقد أظهرت النتائج أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة بواقع (64%) وبعدها (64) مفردة، في حين بلغت نسبة الإناث (36%) وبعدها (36) مفردة. ويعكس هذا التوزيع طبيعة القوى العاملة في هيئة الموانئ البحرية بمدينة بورتسودان، والتي يغلب عليها الطابع الذكوري، نظراً لطبيعة الأعمال التشغيلية والفنية السائدة في هذا القطاع.

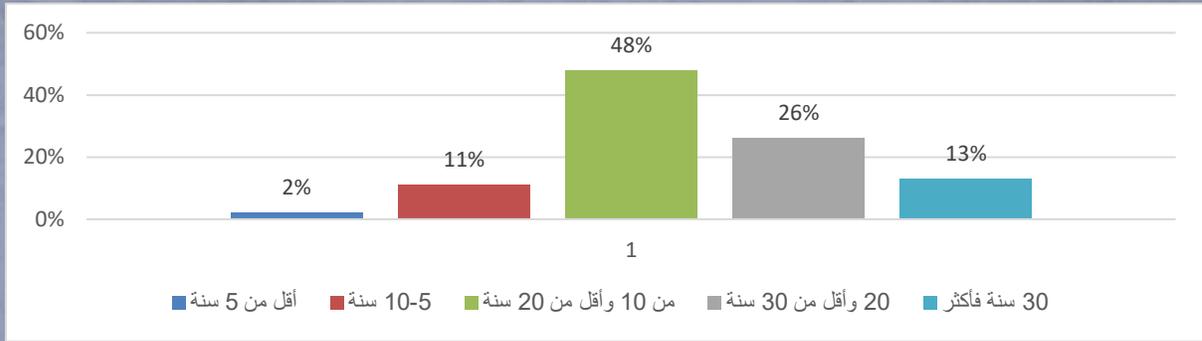
الشكل (1) التوزيع البياني حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: (اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2026)

يوضح الشكل أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (54%)، مما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في هيئة الموانئ البحرية بمدينة بورتسودان. كما بلغت نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (17%)، وهو ما يعكس توفر كوادر مؤهلة علمياً وقادرة على استيعاب ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وتطبيقها بكفاءة. في المقابل، شكّل حملة المؤهل الثانوي والدبلوم نسبة (29%) من إجمالي العينة، وهو توزيع يعكس التنوع التعليمي داخل الهيئة، ويسهم في إعطاء صورة شاملة وواقعية عن مجتمع الدراسة.

شكل (2): العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: (اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2026)

يبين الشكل أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة عملية متوسطة إلى مرتفعة، حيث شكّلت الفئة من (10 إلى أقل من 20 سنة) النسبة الأكبر بواقع (48%)، تليها فئة (20 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة (26%). ويعكس هذا التوزيع توافر خبرات تراكمية مهمة لدى العاملين في هيئة الموانئ البحرية بمدينة بورتسودان، الأمر الذي يعزز قدرتهم على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الرضا الوظيفي والإنتاجية بصورة دقيقة وموضوعية. كما تشير النسب المحدودة للفئات الأقل خبرة إلى استقرار نسبي في القوى العاملة داخل الهيئة.

جدول (11): العينة حسب متغير طبيعة العمل

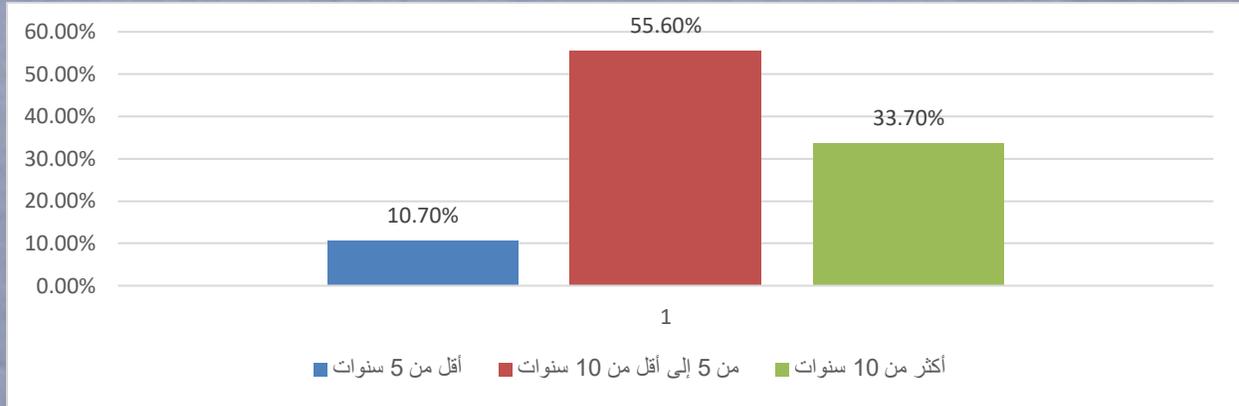
النسبة	التكرار	طبيعة العمل
23%	23	إداري
24%	24	فني
32%	32	إشرافي
12%	12	مهندس
9%	9	محاسب
100%	100	المجموع

المصدر: (اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2026)

يبين جدول الجدول أعلاه، أن عينة الدراسة تضم تنوعاً في طبيعة الوظائف داخل هيئة الموانئ البحرية بمدينة بورتسودان، حيث جاءت الفئة الإشرافية في المرتبة الأولى بنسبة (32%)، تلتها الفئة الفنية بنسبة (24%)، ثم الفئة الإدارية بنسبة (23%). ويعكس هذا التوزيع تمثيلاً متوازناً لمختلف طبيعة الأعمال، مما يسهم في

تعزيز دقة النتائج المتعلقة بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى العاملين، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف طبيعة العمل والمسؤوليات الوظيفية.

شكل (3): العينة حسب متغير العمر



المصدر: (اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2026)

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 45 إلى أقل من 60 سنة بنسبة (54%)، مما يدل على أن القوة العاملة في هيئة الموانئ البحرية بمدينة بورتسودان تتمتع بخبرة مهنية طويلة ونضج وظيفي عالٍ. كما بلغت نسبة الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 45 سنة) نحو (26%)، وهو ما يشير إلى توازن بين الخبرة المتراكمة والطاقة الوظيفية. في المقابل، جاءت نسبة الفئات العمرية الأصغر والأكبر سناً بنسب أقل، وهو توزيع يعكس الاستقرار الوظيفي داخل الهيئة، ويسهم في إعطاء نتائج أكثر موثوقية فيما يتعلق بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي والإنتاجية.

شكل (4): العينة حسب متغير التخصص



المصدر: بيانات الباحث من الدراسة الميدانية، 2026

يبين الجدول والشكل أعلاه، أن عينة الدراسة تتوزع على تخصصات علمية ومهنية متعددة، حيث جاءت تخصصات الإدارة في المرتبة الأولى بنسبة (23%)، تلتها تخصصات الاقتصاد بنسبة (21%)، ثم الهندسة بنسبة (17%). ويعكس هذا التوزيع تنوع الخلفيات العلمية للعاملين في هيئة الموانئ البحرية بمدينة بورتسودان، مما يسهم في إثراء وجهات النظر المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما يشير وجود تخصصات مثل علوم البحار والمحاسبة والآداب إلى شمولية العينة لمجالات معرفية مختلفة تتلاءم مع طبيعة العمل داخل الهيئة، في حين تمثل فئة التخصصات الأخرى نسبة (12%)، وهو ما يعكس

تنوعاً إضافياً في المؤهلات العلمية. ويساعد هذا التنوع في تعزيز موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محاور الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات	الرقم
0.676	4.212	التدريب والتطوير	1
0.761	3.242	الحوافز والأجور	2
0.802	3.597	تقييم الأداء	3
0.656	3.807	بيئة العمل والعلاقات العامة	4
0.548	3.856	الرضا الوظيفي	5
0.437	4.306	إنتاجية العاملين	6

المصدر: (إعداد: الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2026)

يبين الجدول أعلاه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محاور الدراسة، حيث حقق بعد إنتاجية العاملين أعلى وسط حسابي بلغ (4.306) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.437)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع بين أفراد العينة حول مستوى الإنتاجية داخل هيئة الموانئ البحرية بمدينة بورتسودان. كما جاء بعد التدريب والتطوير في المرتبة الثانية بوسط حسابي مرتفع (4.212)، وهو ما يعكس إدراك العاملين لأهمية برامج التدريب والتطوير ودورها في تحسين الأداء.

في المقابل، حصل بُعد الحوافز والأجور على أقل وسط حسابي (3.242) مع انحراف معياري (0.761)، مما يدل على مستوى متوسط من الرضا حول هذا البعد، وتباين نسبي في آراء أفراد العينة. أما أبعاد تقييم الأداء وبيئة العمل والعلاقات العامة والرضا الوظيفي فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.597) و(3.856)، وهي قيم تشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من الموافقة، مع درجة تشتت مقبولة، مما يعكس استقراراً نسبياً في اتجاهات أفراد العينة نحو هذه الأبعاد.

وبوجه عام، تُظهر النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بدرجة مرتفعة في تعزيز الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين، مع وجود حاجة لتحسين سياسات الحوافز والأجور بما يتلاءم مع توقعات العاملين ويسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

بناءً على التحليل الوصفي لخصائص العينة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الأولية التالية:

1. عينة الدراسة متنوعة من حيث النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة العمل، ما يعزز شموليتها وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة.
 - أ. غالبية العينة من الذكور، وهو انعكاس لطبيعة العمل التشغيلية والفنية.
 - ب. أغلب الأفراد ينتمون للفئات العمرية المتوسطة والمتقدمة ويتمتعون بخبرات طويلة، ما يضمن تقييم موضوعي لممارسات إدارة الموارد البشرية.
 - ت. المستويات التعليمية عالية، حيث يغلب على العينة الحاصلون على البكالوريوس والدراسات العليا.
 - ث. الخبرة العملية واسعة، مع استقرار وظيفي نسبي.
 - ج. التوزيع الوظيفي متوازن نسبياً بين الإداري والفني والإشرافي والهندسي والمحاسبي.
 - ح. ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية بشكل عام، لا سيما في التدريب والتطوير والإنتاجية، مع الحاجة لتحسين الحوافز والأجور.
 - خ. الانحراف المعياري المنخفض يعكس التجانس في آراء أفراد العينة، ويؤكد ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.
- 2- اختبار الفرضيات: لتحديد اعتدال البيانات وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، ولتحقق من بيانات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، قام الباحث باستخدام اختبار كمنجروف - سيمنروف من خلال الجدول أعلاه، للبراهين نجد أن القيم الاحتمالية ما بين 0.149 إلى 0.121 وهي قيم أكبر من (0.05) وهذا يدل على اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبراهين وبأن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي وهي خطية.

جدول (13) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق الإحصاءات الوصفية الالتواء والتفرطح

الرقم	أبعاد المحاور	الالتواء		التفرطح	
		إحصائيا	الخطأ المعياري	إحصائيا	الخطأ المعياري
1	التدريب والتطوير	-1.836	0.241	4.895	0.478
2	الحوافز والأجور	-0.526	0.241	-0.382	0.478
3	تقييم الأداء	-1.106	0.241	1.366	0.478
4	بيئة العمل والعلاقات العامة	-1.440	0.241	3.335	0.478
5	الرضا الوظيفي	-1.682	0.241	4.785	0.478
6	إنتاجية العاملين	-0.504	0.241	0.767	0.478

المصدر: (إعداد: الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2026)

يلاحظ من جدول اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لمؤشري الإلتواء والتفرطح ما يلي:

1. تشير قيم الإلتواء لجميع أبعاد الدراسة إلى أنها سالبة، مما يدل على أن توزيع البيانات يميل نسبياً نحو الطرف الأيسر، وهو أمر شائع في الدراسات التي تعتمد على مقاييس الاتجاهات والاتفاق.
 2. بُعد التدريب والتطوير، بلغت قيمة الإلتواء (-1.836) والتفرطح (4.895)، وهي قيم مرتفعة نسبياً، ما يشير إلى وجود انحراف ملحوظ عن التوزيع الطبيعي، مع تركّز القيم حول المتوسط.
 3. يظهر بُعد الحوافز والأجور أقرب الأبعاد إلى التوزيع الطبيعي، حيث جاءت قيم الإلتواء (-0.526) والتفرطح (-0.382) ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.
 4. بالنسبة لتقييم الأداء، قيم الإلتواء (-1.106) والتفرطح (1.366) تشير إلى انحراف متوسط، إلا أنه ما زال مقبولاً في البحوث الاجتماعية.
 5. سجل بعد بيئة العمل والعلاقات العامة وُبعد الرضا الوظيفي قيماً مرتفعة نسبياً لكل من الإلتواء والتفرطح، مما يدل على عدم اعتدال التوزيع بشكل كامل، مع ميل واضح لتجمّع الاستجابات عند مستويات مرتفعة.
 6. أما بُعد إنتاجية العاملين، فقد جاءت قيم الإلتواء (-0.504) والتفرطح (0.767) ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى توزيع قريب من الطبيعي.
- وبشكل عام، أن قيم المتغيرات تقع ضمن الحدود المقبولة في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، خاصة مع حجم عينة مناسب، مما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في تحليل بيانات الدراسة.
- الازدواج الخطي بين المتغيرات: جدول (14) اختبار الازدواج الخطي بين المتغيرات التابعة والمستقلة:

الرقم	المتغيرات	VIF	Tolerance
1	التدريب والتطوير	1.086	0.921
2	الحوافز والأجور	1.251	0.799
3	تقييم الأداء	1.580	0.633
4	بيئة العمل والعلاقات العامة	1.398	0.715
5	الرضا الوظيفي	1.086	0.921

0.799	1.251	إنتاجية العاملين	6
-------	-------	------------------	---

المصدر: (إعداد: الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2026)

نلاحظ من الجدول أعلاه الخاص باختبار الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة في الدراسة ما يلي:
1. جاءت قيم عامل تضخيم التباين (VIF) لجميع المتغيرات أقل بكثير من الحد الحرج المتعارف عليه إحصائياً ($VIF < 10$) ، بل وحتى أقل من 5)، مما يدل على عدم وجود مشكلة أزواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

2. تراوحت قيم VIF بين 1.086 و1.580، وهي قيم منخفضة تعكس استقلالية جيدة بين المتغيرات وعدم وجود تداخل قوي قد يؤثر على دقة نتائج الانحدار.

3. كما أن قيم معامل السماحية لجميع المتغيرات جاءت أكبر من 0.05، بل وأكبر من 0.10، وهو ما يعزز التأكد من سلامة النموذج الإحصائي وخلوه من مشكلة الأزواج الخطي.

4. يتضح أن متغير تقييم الأداء سجل أعلى قيمة (1.580) VIF وأدنى قيمة (0.633) ، إلا أنها ما زالت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً ولا تشكل أي تهديد على التحليل.

5. بشكل عام، تؤكد نتائج الجدول أن المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة مناسبة لإدخالها في نموذج الانحدار المتعدد، وأن نتائج التحليل اللاحق يمكن الاعتماد عليها بثقة.

اختبار وفحص الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الموانئ البحرية.

جدول (15) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الموانئ البحرية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	R	R ²	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	8.953	4	0.548	0.300	10.183	0.001
البواقي	20.881	95				
المجموع	29.834	99				

المصدر: (إعداد: الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2026)

لتحقيق هدف هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

تشير نتائج التحليل إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.548**، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي. كما بلغ معامل التحديد (R^2) **0.300**، مما يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر حوالي **30%** من التباين في الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الموانئ البحرية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار (ف) بلغت **10.183** عند مستوى دلالة **0.001**، وهو مستوى أقل من **(0.05)**، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل معنوي في الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الموانئ البحرية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية لدى العاملين في الموانئ البحرية

جدول (16) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية لدى العاملين في هيئة الموانئ البحرية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	R	R^2	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	1.587	4	0.290	0.084	2.173	0.078
البواقي	17.342	85				
المجموع	18.929	99				

المصدر: (إعداد: الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2026)

لتحقيق هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستوى الإنتاجية لدى العاملين في هيئة الموانئ البحرية، كما هو موضح في جدول (20).

تشير نتائج التحليل إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.290**، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية. كما بلغ معامل التحديد (R^2) **0.084**، مما يدل على

أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر حوالي **8.4%** فقط من التباين في الإنتاجية لدى العاملين، في حين تعزى النسبة الأكبر إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار (ف) بلغت **2.173** عند مستوى دلالة **0.078**، وهو مستوى أكبر من **(0.05)**، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، وأن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية لدى العاملين غير معنوي إحصائياً. بناءً على ما سبق، يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، حيث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية لدى العاملين في الموانئ البحرية عند مستوى الدلالة المعتمد.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للرضا الوظيفي في تحسين إنتاجية العاملين

جدول (17) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للرضا الوظيفي في تحسين إنتاجية العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	R	R ²	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	0.024	1	0.035	0.001	0.123	0.727
البواقي	18.905	98				
المجموع	18.929	99				

المصدر: (إعداد: الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2026)

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر الرضا الوظيفي في إنتاجية العاملين، كما هو موضح في الجدول أعلاه، توضح نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.035**، وهي قيمة ضعيفة جداً تشير إلى علاقة شبه معدومة بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين. كما بلغ معامل التحديد **0.001 (R²)**، مما يعني أن الرضا الوظيفي يفسر حوالي **0.1%** فقط من التباين في إنتاجية العاملين، وهي نسبة ضئيلة جداً.

كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار (ف) بلغت **0.123** عند مستوى دلالة **0.727**، وهو مستوى أعلى بكثير من **(0.05)**، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً، وأن أثر الرضا الوظيفي في تحسين إنتاجية العاملين غير معنوي إحصائياً.

وبناءً على ذلك، يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، حيث لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في تحسين إنتاجية العاملين.

الفرضية الرابعة: تختلف مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية باختلاف الخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، مستويات الخبرة)

جدول (18) تحليل التباين بعدي الرضا الوظيفي والإنتاجية لمتغير يعزى للعمر

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.911	0.178	3	0.165	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		96	29.669	داخل المجموعات	
		99	29.834	المجموع	
0.943	0.129	3	0.076	بين المجموعات	إنتاجية العاملين
		96	18.853	داخل المجموعات	
		99	18.929	المجموع	

المصدر: (إعداد: الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2026)

جدول (19) تحليل التباين لبُعدي الرضا الوظيفي والإنتاجية لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.220	1.500	3	1.335	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		96	28.499	داخل المجموعات	
		99	29.834	المجموع	
0.708	0.463	3	0.270	بين المجموعات	إنتاجية العاملين
		96	18.659	داخل المجموعات	
		99	18.929	المجموع	

المصدر: (إعداد: الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2026)

جدول (20) تحليل التباين لبعدي الرضا الوظيفي والإنتاجية لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.006	3.831	4	4.144	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		95	25.691	داخل المجموعات	
		99	29.834	المجموع	
0.952	0.172	4	0.136	بين المجموعات	إنتاجية العاملين
		95	18.793	داخل المجموعات	
		99	18.929	المجموع	

المصدر: (إعداد: الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2026)

تختلف مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية باختلاف الخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، مستويات الخبرة)، ولتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: متغير العمر (جدول 18) الرضا الوظيفي: أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة (ف) بلغت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل، على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

إنتاجية العاملين: كما بلغت قيمة (ف) أكبر من مستوى الدلالة مما يشير إلى، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العاملين تعزى لمتغير العمر.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي (جدول 19)

الرضا الوظيفي: بلغت قيمة (ف) وهي أكبر من (0.05)، مما يعني، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي.

إنتاجية العاملين: كما بلغت قيمة (ف) أكبر من مستوى الدلالة مما يدل، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العاملين تعزى للمؤهل العلمي.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة (جدول 20)

الرضا الوظيفي: أظهرت النتائج أن قيمة (ف) بلغت أقل من (0.05)، مما يشير إلى، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي يختلف باختلاف سنوات الخبرة لدى العاملين.

إنتاجية العاملين: في المقابل، بلغت قيمة (ف) غير دالة إحصائياً، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العاملين تعزى لسنوات الخبرة.

الفصل الخامس: الخاتمة، تشتمل على النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية

أولاً: النتائج، في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة، يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الموانئ البحرية، حيث تبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر نسبة معتبرة من التباين في الرضا الوظيفي، مما يعكس الدور المهم لهذه الممارسات في تعزيز شعور العاملين بالرضا والاستقرار الوظيفي.

2. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية لدى العاملين، وهو ما يشير إلى أن تحسين الإنتاجية لا يعتمد فقط على ممارسات الموارد البشرية، بل يتأثر بعوامل أخرى تنظيمية وفنية وإدارية.

3. عدم وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على إنتاجية العاملين، مما يدل على أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لا ينعكس بالضرورة على مستوى الإنتاجية في بيئة العمل محل الدراسة.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي أو الإنتاجية تعزى لمتغير العمر، وهو ما يعكس تشابه الظروف الوظيفية وبيئة العمل بين الفئات العمرية المختلفة.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي أو الإنتاجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يشير إلى أن سياسات العمل والأنظمة المطبقة لا تميز بين العاملين على أساس المؤهل العلمي.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث يختلف مستوى الرضا الوظيفي باختلاف الخبرة العملية للعاملين، وهو ما قد يرتبط بالاستقرار الوظيفي أو الامتيازات المكتسبة بمرور الوقت.

7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يدل على أن الإنتاجية تتأثر بعوامل تتجاوز الخبرة الزمنية وحدها.

نتائج عامة من عينة الدراسة:

1. عينة الدراسة متنوعة من حيث النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة العمل، ما يعزز شموليتها وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة.
2. غالبية العينة من الذكور، وهو انعكاس لطبيعة العمل التشغيلية والفنية.
3. أغلب الأفراد ينتمون للفئات العمرية المتوسطة والمتقدمة ويتمتعون بخبرات طويلة، ما يضمن تقييم موضوعي لممارسات إدارة الموارد البشرية.
4. المستويات التعليمية عالية، حيث يغلب على العينة الحاصلون على البكالوريوس والدراسات العليا.
5. الخبرة العملية واسعة، مع استقرار وظيفي نسبي.
6. التوزيع الوظيفي متوازن نسبياً بين الإداري والفني والإشرافي والهندسي والمحاسبي.
8. الانحراف المعياري المنخفض ويعكس التجانس في آراء أفراد العينة، ويؤكد ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

ثانياً: التوصيات، استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا سيما تلك المتعلقة بالتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظم الحوافز، لما لها من أثر إيجابي واضح في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
2. إعادة النظر في سياسات تحسين الإنتاجية، من خلال التركيز على العوامل التشغيلية والتنظيمية والتقنية، مثل تحسين بيئة العمل، وتبسيط الإجراءات، وتوفير التقنيات الحديثة.
3. ربط الرضا الوظيفي بعوامل تحفيزية عملية تسهم في رفع الإنتاجية، مثل ربط الحوافز بالأداء الفعلي، ووضع معايير واضحة للإنتاجية قابلة للقياس.
4. الاهتمام بفئة العاملين ذوي الخبرة الطويلة، من خلال تصميم برامج تحفيزية خاصة، واستثمار خبراتهم في الإشراف والتدريب ونقل المعرفة إلى العاملين الجدد.

5. تحقيق العدالة والشفافية في السياسات الإدارية المتعلقة بالأجور والترقيات والتقييم، بما يعزز الثقة التنظيمية ويزيد من مستويات الرضا الوظيفي.

6. تطوير نظم تقييم الأداء بحيث لا تركز فقط على الجوانب الشكلية، بل ترتبط ارتباطاً مباشراً بمؤشرات الإنتاجية والكفاءة.

ثالثاً: المقترحات المستقبلية، في ضوء حدود الدراسة ونتائجها، تقترح الدراسة عددًا من التوجهات البحثية المستقبلية، من أبرزها:

1. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر في الإنتاجية، مثل القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الالتزام الوظيفي، والتمكين الإداري.

2. تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى غير الموانئ البحرية، ومقارنة النتائج بين القطاعات الخدمية والإنتاجية المختلفة.

3. استخدام مناهج بحثية نوعية (مثل المقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز) لفهم الأسباب الكامنة وراء ضعف العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

4. دراسة الأثر الوسيط أو المعدل لبعض المتغيرات، مثل دور الالتزام التنظيمي أو التحفيز كمتغير وسيط بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

5. إجراء دراسات طولية لقياس التغير في الرضا الوظيفي والإنتاجية عبر فترات زمنية مختلفة، بما يساعد على فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين المتغيرات.

الخاتمة، في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن استخلاص الخاتمة التالية:

1. تؤكد هذه الدراسة على الدور الحيوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة الموانئ البحرية، حيث لوحظ أن هذه الممارسات تسهم بشكل واضح في شعور العاملين بالاستقرار والرضا داخل بيئة العمل. إلا أن الدراسة أظهرت أن الرضا الوظيفي وحده لا يكفي لرفع مستوى الإنتاجية، إذ أن الأخير يتأثر بعوامل تشغيلية وتنظيمية وتقنية أخرى، مما يستدعي تبني استراتيجيات شاملة لتحسين الأداء والإنتاجية.

2. كما أشارت الدراسة إلى أهمية مراعاة خبرات العاملين الطويلة والاستفادة منها في عمليات الإشراف والتدريب، فضلاً عن ضرورة تحقيق العدالة والشفافية في السياسات الإدارية لضمان تعزيز الثقة التنظيمية ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

3. من خلال نتائج الدراسة، يظهر جلياً أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ليست مجرد تطبيق للإجراءات الرسمية، بل هي عملية متكاملة تتطلب استراتيجيات متوازنة بين التحفيز، التدريب، التقييم، والبيئة التنظيمية، لضمان استدامة الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.

4. وأخيراً، تؤكد الدراسة على أهمية استمرار البحث في العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي والإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الجديدة والعوامل المؤثرة الأخرى، بما يسهم في تطوير سياسات إدارية أكثر فاعلية وملاءمة لبيئات العمل المختلفة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبوسن، أحمد إبراهيم. (2010). إدارة الموارد البشرية. الخرطوم: دار جامعة الخرطوم للنشر.
2. البياتي، إسراء رياض جميل. (2025). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في درجة تطبيق اللامركزية الإدارية. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, (3)21.
- <https://doi.org/10.36325/ghjec.v21i3.19229>
3. الحيصة، حمزة. (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، (1)47.
- <https://doi.org/10.21608/alat.2023.280960>
4. الشرعة، عطا الله محمد تيسير، & سنجد، غالب محمد. (2015). إدارة الموارد البشرية (الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة). أم درمان: جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
5. الصافي، حامد التاج حامد. (1996). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي (الطبعة الأولى). الرياض.
6. السلمي، علي. (2014). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
7. السلمي، علي. (2020م). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب.
8. الهيتي، خالد عبدالرحيم. (2018م)، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. عبدالباقي، صلاح الدين. (2019م)، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
10. العلاق، عباس بشير. (2004). المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصارف. بنغازي: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.
11. العقيلي، عمر وصفي. (2019م)، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
12. الغمري، إبراهيم. (2015). مناهج البحث العلمي: الأسس النظرية والتطبيقية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
13. القاعوري، رفعت عبد الحليم. (2012). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
14. النمر، سعود محمد، وآخرون. (1994). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق.
15. درة، عبد الباري، & الصباغ، أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
16. راوية، حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

17. عبيدات، محمد، وآخرون. (2014). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات العملية (ط4). عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
18. عبد الباقي، صلاح الدين. (1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
19. فايول، هنري. (2013). الإدارة الصناعية والعامّة (ترجمة: أحمد ماهر). القاهرة: الدار الجامعية.
20. ماهر، أحمد. (2018م)، ادارة الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية.
21. منظمة العمل الدولية. (2022). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة وتحسين الأداء الوظيفي. جنيف: منظمة العمل الدولية.
22. منظمة العمل الدولية. (2023). تنمية المهارات والتدريب المهني في القطاع العام. جنيف: منظمة العمل الدولية.
23. هيئة الموانئ البحرية السودانية. (د.ت). لائحة شؤون العاملين وسياسات إدارة الموارد البشرية (وثيقة داخلية غير منشورة). بورتسودان: هيئة الموانئ البحرية السودانية.
24. عرعور، هناء. (2020). السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل: نحو عمل آمن. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 5(3)، 399-412.

ثانياً: الرسائل والمقالات العلمية العربية المحكمة

1. بدر، محمود جمال محمد. (2023). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 12.

<https://doi.org/10.21608/hiss.2023.318473>

2. جودة، عبد المحسن، الشربيني، صفاء، & محمد، بناز عثمان. (2016). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 40(2).

<https://doi.org/10.21608/alat.2016.217588>

3. المري، بينة حمد. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين. Journal of Economic, Administrative & Legal Sciences، 8(15).

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B120624>

4. فريق بحث جامعة بورسعيد وجناكليس. (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. Journal of Commerce and Economics Studies.

<https://doi.org/10.21608/jces.2025.455929>

5. العبري، ليلي سعيد، وآخرون. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري. Scientific Research Journal، 31(91).

<https://doi.org/10.21608/aakj.2024.281322.1724>

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P .(2011), Human Resources Management, (10th ed.), Wiley.
2. G. Dessler. (2017), Human Resources Management Education, (15th ed.), Pearson.
3. Afroze, R. EVA, T. P.& Sarker, M. AR. (2024), the impact of leadership, communication, and teamwork practices on employee trust in Economy, the work place Management Dynamics in the Knowledge (3) 12.
4. Ibrahim, I., & Abiddin, N. Z. (2025), the Influence of Incentives as mediators in the relationship between antecedent factors and worker productivity: A systematic literature review. HRM and Services, Article 4543hrms/10,1828<https://doi.org/>
5. Sekaran, A. U., & Bougie, R. (2016), Research Methods for Business Skill Building Approach, (7th ed.), John Wiley & Sons.

رابعاً: المصادر الإلكترونية:

.Batd Academy. (n.d.)-1. تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية: العملية، الأساليب، الأنواع.

[/https://batdacademy.com/ar/post](https://batdacademy.com/ar/post)

3- HR Glossary. (n.d.). Personnel management, <https://hrglossary.jisr.net/personnel-management>

Stardom University



Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies

- Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies -
Issued quarterly by Stardom University

1st issue- 4th Volume 2026

ISSN 2980-3799

