



# المجلة العلمية

لجامعة إقليم سبأ

مجلة علمية نصفية محكمة  
تصدر عن جامعة إقليم سبأ

ISSN :2709-2747 ( Online )

ISSN :2709-2739 ( Print )

المجلد ( 9 ) - العدد ( 1 ) - يونيو 2026م



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء  
العاملين في الشركات، دراسة حالة شركات التعدين  
العاملة بإقليم النيل الأزرق خلال العام 2025  
Impact of Modern Human Resource Management  
Practices on Employee Performance in  
Companies: A Case Study of Mining Companies  
Operating in the Blue Nile Region during the  
Year 2025

محاسن سليمان عامر سليمان<sup>1</sup>

Mhassen Suliman Suliman

عبد اللطيف عمر محمد طه<sup>2</sup>

Abed Altif Omar Taha

عمر آدم علي أبوروف<sup>3</sup>

Omer Adem Ali Aburouf

تاريخ قبول البحث	تاريخ استلام البحث
2026/2/25م	2025/11/7م

المجلد (9) العدد (1) يونيو 2026م

<https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.141>

(1) أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة النيل الأزرق  
عنوان المراسلة : [Mahasensuliman1970@gmail.com](mailto:Mahasensuliman1970@gmail.com)

(2) أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة النيل الأزرق  
عنوان المراسلة : [Bdalitimrmhmd539@gmail.com](mailto:Bdalitimrmhmd539@gmail.com)

(3) أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة أم درمان الأهلية  
عنوان المراسلة : [Omer.Aburouf@gmail.com](mailto:Omer.Aburouf@gmail.com)



## الملخص:

تناولت الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين دراسة حالة شركات التعدين العاملة، بإقليم النيل الأزرق، هدفت إلى دراسة إل التَّعْرُف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة وأهميتها وأهدافها وعلى مفهوم الأداء وأهدافه وأنواعه وطرق تقييمه. تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة فهم مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين يمكن أن يسهم في تحسين أدائهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي. وتألَّف مجتمع الدراسة من المدراء ونوابهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (45) مفردة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيع (45) استبانة، وبعد المراجعة والفحص وجد أن (35) استبانة صالحة للتحليل. تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) في عملية التحليل واختبار فرضيات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة للتدريب والتقييم والمشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر إيجاباً على أداء العاملين ونتائج التدريب و التطوير المهني، يعزز ويحسن المهارات. وتقييم الأداء يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء، وتوفير تغذية راجعة لتحديد استراتيجيات الشركات وأهدافها وتطويرها المستمر. أوصت الدراسة بعدة توصيات، منها: تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة لتحسين أداء العاملين في برامج التدريب والتطوير المهني؛ لتعزيز المعرفة، ورفع المهارات، و تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الحديثة - ممارسات - أداء العاملين - الشركات التعدين





## Abstract

This study investigates the impact of modern human resource management (HRM) practices on employee performance as a case study of mining companies operating in the Blue Nile Region. It aims to elucidate the concept, significance, and objectives of modern HRM, alongside the concept, objectives, types, and evaluation methods of performance. The study problem centers on understanding the extent to which modern HRM practices affect employee performance, as such understanding can meaningfully contribute to performance improvement. The study adopts a descriptive-analytical methodology. The study population comprises managers, deputy managers, department heads, and section heads, from which a random sample of (45) individuals was selected. A questionnaire served as the primary data collection instrument, with (45) questionnaires distributed. Following review and verification, (35) questionnaires were deemed valid for analysis. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was employed for data analysis and hypothesis testing. The study concludes that modern HRM practices, specifically training, performance evaluation, and participative decision-making, exert a positive impact on employee performance. Training and professional development outcomes enhance and refine skills. Performance evaluation plays a crucial role in improving performance, providing feedback, and informing the identification of company strategies, objectives, and continuous development initiatives. The study recommends that the implementation of modern HRM practices to improve employee performance through training and professional development programs aimed at enhancing knowledge, upgrading skills, and strengthening participative decision-making.

**Keywords:** Modern Human Resource Management, Practices, Employee Performance, Mining Companies.



Copyright: © 2026 Mhassen Suliman Suliman et al. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) license.





## مقدمة:

في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصراً حاسماً في نجاح أي منظمة، لا سيما في القطاعات الصناعية المتخصصة، مثل شركات التعدين. تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين في هذه الشركات؛ مما يساهم في تعزيز الإنتاجية، وتحقيق الاستدامة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. تواجه الشركات تحديات فريدة، تتعلق بمخاطر العمل في بيئات قاسية، بالإضافة إلى الابتكار في العمليات التشغيلية والمعدات، ولهذا فمن الضروري أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية متكيفة مع هذه البيئة الخاصة. تسعى الشركات الحديثة إلى تحسين أداء العاملين، من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، والتي تشمل الأبعاد الرئيسة التي تؤثر فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة: التدريب و التقييم والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير هذه الممارسات على أداء العاملين في شركات التعدين، بإقليم النيل الأزرق، من خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين، فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص، المتمتع بالكفاءة، الذي يؤثر على المنظمة وأدائها؛ بل يؤثر بشكل مباشر على أداء الشركة بشكل عام؛ مما يضمن تحقيق النجاح المستدام في صناعة التعدين.

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على تأثير ممارسات الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في شركات التعدين؛ حيث يسعى الباحثون إلى التعرف على التساؤل الرئيس التالي: ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين؟ مثل التدريب والتطوير - التقييم - المكافآت والتحفيز على أداء العاملين في شركات التعدين، حيث يعتبر أداء العاملين في هذه الشركات من العوامل الرئيسة التي تؤثر على نجاحها، وتحقيق أهدافها.

تتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في شركات التعدين؟ - هل يمكن أن تساهم هذه الممارسات في تحسين أداء العاملين؟ وما هي الممارسات الأكثر تأثيراً؟

## أهمية الدراسة:

- تساهم الدراسة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التعدين بالإقليم.
- تساعد الدراسة في تحسين أداء العاملين في شركات التعدين، من خلال تحديد الممارسات الفعالة لإدارتها.





## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في الشركات، دراسة حالة شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق خلال الفترة 2026 محاسن سليمان سليمان - عبد اللطيف عمر محمد طه - عمر آدم علي أبوروف

- تساهم في دعم التنمية الاقتصادية بالإقليم والسودان عامة، من خلال تحسين أداء شركات التعدين
- توفر الدراسة معلومات قيمة من نتائج تحليل الدراسة لصانعي القرار في شركات التعدين لتحسين سياسات إدارة الموارد البشرية.
- تساهم الدراسة في تحسين بيئة العمل في شركات التعدين، من خلال تحديد الممارسات التي تعزز رضا العاملين.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة المطبقة في الشركة.
- قياس أداء العاملين في الشركة.
- تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً في تحسين أداء العاملين (التدريب، التقييم، والمشاركة في اتخاذ القرارات).
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الشركة لتحسين أدائهم.
- تقييم فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في الشركة.
- تقديم توصيات للشركات لتحسين أداء العاملين، من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

### فرضية الدراسة:

- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة إيجاباً على أداء العاملين.
- تختلف تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين؛ وفقاً لنوع الممارسة.
- يمكن أن تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحسين أداء العاملين في شركات التعدين.

### منهج الدراسة:

المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين.

### مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية: الاستبيان، والمقابلات الشخصية  
والمصادر الثانوية: الكتب، والدراسات السابقة.





## الدراسات السابقة:

- (دراسة، عصام، 2025) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، طرابلس، والبالغ عددهم (450) موظفًا، تم اختيار عينة عشوائية منتظمة قوامها (45) فردًا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (45) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (42)، وبعد الفحص وجد أن (39) استبانة صالحة للتحليل، تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) في عملية تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة.

- خلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في أبعاد (الاستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء الموظفين في الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد.

- (دراسة، بندر، محمد، أجهجيت، 2023)، بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي في المنظمة دراسة ميدانية شركة الفهدا. هدفت الدراسة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تأثير على أداء الموظفين ورضاهم داخل التنظيم. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموظفين على أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي داخل مستوى دلالة ( $a \geq 0.05$ )، ووجود نسبة ذات دلالة إحصائية للتخطيط والوظيفة وبرامج التدريب والتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي داخل التنظيم عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ )، أوصت الدراسة: أن تتبنى معرفة ثقافية جديدة، معتمدة على منظمات تعليمية في الشركات التي تدعم برامج التدريب التعاوني، وتعتمد على أساسيات التعلم وتهيئة البيئة الداعمة لاستمراريتها، وأن تعمل الإدارة العليا في شركة الفهدا على تعزيز جودة إدارة الموارد البشرية، من أجل تعزيز النجاح الداخلي

- (دراسة، ليلي، أحمد، 2021)، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، من خلال استعراض مفهوم وأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد تمثل التساؤل الرئيس في الدراسة الحالية ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان؟ وللإجابة على تساؤل الدراسة، قام الباحثان بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين أدوات المتوسطات الحسائية والانحراف المعياري بالبرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصل الباحثان إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، لدى العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان؛ حيث أظهرت النتائج أن المستوى العام للعينة بلغ متوسط حسابي 3.83، وهو مستوى مرتفع في حين أن مستوى استجابات أفراد العينة على الفقرات





## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في الشركات، دراسة حالة شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق خلال الفترة 2026

محاسن سليمان سليمان - عبد اللطيف عمر محمد طه - عمر آدم علي أبوروف

الثلاثين للاستبانة تراوح بين 3.14 و 4.23، وهي نسب متوسطات مرتفعة للغاية، مما يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة

- (دراسة، شفاء كرو، 2016)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، هدفت الدراسة هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات بـ (التخطيط - تحليل وتصميم الوظائف - الاستقطاب والتعيين والتدريب - تقييم الأداء-التحفيز - المشاركة في اتخاذ القرار)، وأثرها على أداء العاملين في الشركة، ومن أجل تحقيق الدراسة صمم الباحث استبيان مؤلف من 51 سؤال، من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة، يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا، وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية، أما عينة الدراسة، فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من: (مدير إدارة - مساعد مدير - رئيس قسم - موظفون - مركز وظيفي آخر)، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 70 مفردة، وجمعها، ثم تحليلها، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حدٍ كبيرٍ بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف، يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتقييم الأداء. فجميع الممارسات تؤثر بشكلٍ إيجابيٍ في أداء العاملين، فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات، كالقيام بتدريبٍ داخليٍ وخارجيٍ للعاملين، وإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات والاقتراحات، ووضع السياسات و الإستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكلٍ عامٍ، وتؤدي إلى تطويرها وازدهارها.

- (دراسة ربي الصعيدي، 2023) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق. تهدف الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر - التدريب والتطوير الأخضر - تقييم الأداء الأخضر - التعويضات والمكافآت الخضراء وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة مؤلفة من (200) عامل إداري؛ حيث تم استرجاع (140) استبانة، واستبعد منها (12) استبانة، ليلبغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (128) استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن استجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في جامعة دمشق جاءت ضمن المستوى المحايد؛ حيث ظهرت فروق معنوية في بعض العبارات المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بينما لم تظهر فروق معنوية في عبارات أخرى. كما تبين وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، خاصة في مجال المكافآت والتدريب، على الأداء الوظيفي.

- (دراسة هدير السيد إبراهيم، 2025) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر. هدفت الدراسة إلى التعرف





إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارساتها: (الاستقطاب والاختبار الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر) وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لتحسين الأداء الوظيفي، من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء.

### أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:

- اتفقت معظم الدراسات السابقة على وجود علاقة ايجابية بين ممارسات الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين.
- اتفقت معظم الدراسات السابقة على تهيئة البيئة للعاملين، تدعم استمرارية تحسين الأداء.
- اتفقت دراسة شفاء كرو (2016) مع الدراسة الحالية على إتاحة فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاقتراحات ووضع السياسات الإستراتيجية، ترفع من أداء المؤسسة.
- اتفقت الدراسات على تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء والحديثة لتحسين الأداء.
- اتفقت معظم الدراسات على الاهتمام بالموارد البشري وتطويره.

### أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

- تنوعت بيانات التطبيق بين الدراسات، تركز الدراسة على شركات التعدين لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنظم عملياتها الإدارية في التدريب والتقييم الأداء والمشاركة لاتخاذ القرارات
- الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني لتعزيز المعرفة، ورفع القدرات، وإعطاء الشركة تغذية بناءة في تقييم استراتيجياتها المستقبلية، وتحديد أهدافها.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة:

يقصد بمصطلح القوى البشرية- من خلال هذا المنظور-: مجموع القوى أو اليد العاملة القادرة على العمل والإنتاج في بلد ما؛ سواء أكانت تحمل شهادة جامعية، أو معاهد متوسطة، أو مدارس مهنية متعلمة، تجيد القراءة والكتابة، سواء أكان لديها خبرة سابقة، أو ليس لديها. وهذه القوى البشرية مقسومة إلى قسمين، الأول: من وجد فرصة عمل في المنظمات على اختلاف أنواعها: صناعية، أو خدمية، أو حكومية، أو قطاع خاص أو مختلط، والقسم الثاني: من لم يجد فرصة عمل ومع وجودها في السوق؛ لذا فهو ينتظر فرصة للعمل في إحدى المنظمات (الباري الصباغ، مروة، العدوان، 2008، ص 6)، فمفهوم إدارة الموارد البشرية، يشتمل على عمليات أساسية معينة، يجب أداؤها، ومجموعة من المبادئ العامة





## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في الشركات، دراسة حالة شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق خلال الفترة 2026

محاسن سليمان سليمان - عبد اللطيف عمر محمد طه - عمر آدم علي أبوروف

التي ينبغي مراعاتها، وكذلك أساليب وطرق يتعين استخدامها، والحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها، والحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة، وبأعلى درجة من الاقتصادية، وتحتوي تخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية النشاطات التي تكفل بأفضل الموارد البشرية؛ لتلبية احتياجات عمليات المنظمة، حاضرًا ومستقبلاً، وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها، وتقديم أدائها، وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (حجازي، 2007، ص 29).

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية (المرسى، 2006، ص 20).

تعرف إدارة الموارد البشرية: بأنها الوسيلة الإستراتيجية الواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة، وهو المورد البشري، أي العاملين بالمنظمة، والذين يساهمون - أفرادًا وجماعات - في تحقيق أهدافها (بكري، 2013، ص 14).

تعرف إدارة الموارد البشرية الحديثة، بأنها: مجال إداري يتجاوز الوظائف التقليدية؛ ليشمل الممارسات المعاصرة والقضايا الجديدة، مثل: التغيرات التكنولوجية وتأثيرها على العمل، والتوظيف، ومرونة التوظيف، والعمل عن بعد، ودور الموارد البشرية ليس فقط في التوظيف والتدريب؛ بل أيضًا في بناء الثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، وضمان استدامة الأداء (Adrian Wilkinson، Tony، 2025).

إن تطوير ممارسات الموارد البشرية يجب أن يغطي موضوعات استراتيجيات التوظيف - والتدريب والتطوير - تقييم الأداء وتكنولوجيا الموارد البشرية - والذكاء الاصطناعي في التوظيف - وأحدث الاتجاهات في الثقافة التنظيمية (Gary Dressler، 2020).

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، يعتمد كثير من الأبعاد، منها: التحول الرقمي والتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، وتأثير الذكاء الاصطناعي على الممارسات اليومية، كما يركز على أهمية الابتكار في بيعات العمل، والتنوع والشمول، وكيفية التكيف مع المتغيرات السريعة في سوق العمل، والتركيز على الموظف كأولوية إستراتيجية، والتقييم المستمر للأداء، والتوظيف القائم على البيانات، وإدارة العمل عن بعد (نادر، 2023، ص 50-15).

يؤكد الباحثون أن إدارة الموارد البشرية الحديثة هو أساس العملية الإدارية داخل المؤسسات، وهو يعتبر المورد الأول في نجاح جميع الأنشطة إذا ما تم وضع خطط إستراتيجية واضحة لاستقطاب الموارد المؤهلة، ويتفق الباحثون مع Gary في إدخال الذكاء الاصطناعي في التوظيف، وأيضًا في أحداث الثقافة التنظيمية في





بيئة العمل؛ لأنه يساعد على جذب العاملين ورضاهم، وولاءهم للاستمرارية في إبقاء الأنشطة الرئيسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وأهمها (بكري، 2013، ص14):

- تحليل وتصنيف الوظائف.
- تخطيط القوى العاملة.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- تقويم الوظائف وتحديد الأجور.
- قياس كفاءة أداء العاملين.
- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.
- القيام بكافة أعمال شؤون الموارد البشرية، كحفظ الملفات، وتوفير المعلومات عن الأفراد العاملين والترقيات.

من خلال الأنشطة السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: ”ذلك النشاط الإداري الذي يقوم بتحديد احتياجات المنشأة من القوى العاملة، وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة).

#### أهمية تخطيط الموارد البشرية: تتلخص فيما يلي (ماهر، 2007، ص 162):

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة، مثل الاستغناء، والنقل، والترقية والتدريب.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض، وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين؛ حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب، والنقل، والترقية لهم.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها، ومدى رضاهم عن العمل.





## أهداف إدارة الموارد البشرية:

تكمن الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي (بكري، 2013، ص 15):

- تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر.
- زيادة تحفيز العاملين، والتزامهم وانغماسهم في العمل.
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
- استقطاب وتعيين أفضل العناصر.
- تنمية الموارد البشرية.
- تقدير العاملين ومكافأهم على أعمالهم وإنجازاتهم.
- خلق مناخ يشجع على الانسجام والإنتاجية بين الإدارة والعاملين.

يركز Jeffrey على أهداف الموارد البشرية الإستراتيجية، وكيفية ربط ممارسات الموارد البشرية بأهداف الأعمال الكبرى في المنظمات، وأيضاً مناقشة التغيرات الحديثة في عالم الأعمال، وأثرها على الموارد البشرية، مثل التوسع في استخدام التكنولوجيا، وتحسين استراتيجيات التوظيف، والتدريب والتطوير. (Jeffrey A Mello, 2019).

أهداف الموارد البشرية الحديثة، من أبرزها يتم التركيز عليها (الجندي، 2023):

- تحقيق التكامل بين الأفراد والاستراتيجيات المؤسسة.
- الابتكار في أساليب التوظيف والتدريب.
- تطوير قيادات المستقبل.
- تعزيز الشمولية والتنوع في بيئة العمل.
- تحقيق رضا الموظفين، ورفاهيتهم.
- الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين الأداء.

## مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عبارة عن: عملية مراجعة أداء العاملين، وسير تقدمهم في وظائفهم، وتقييم القدرات الكامنة لديهم، والتي تؤهلهم للترقية مستقبلاً، كما يعتبر تقييم الأداء أسلوباً منتظماً، للحصول على تحليل وتسجيل المعلومات الخاصة بالشخص، والتي يلتزم توفرها لضمان التسيير الأفضل للمنشأة، ومساعدة المدير لتحسين مستويات أداء مرؤوسيه وتخطيط تطوّرهم الوظيفي، ومساعدة شاغل الوظيفة لتقويم أدائه وتطوير نفسه (عمر، 2005، ص 239).





تقوم الأداء يعرف بأنه: نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية، ويستهدف التأكد من مدي الفرد في المنظمة، يؤدي عمله بشكل فاعل (بكري، 2013، ص 85).

يعرف تقييم الأداء بأنه: تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن وضع وإعداد معدلات للعمل، وتقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات؛ وإضافة تغذية عكسية للموظف، بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو مواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب (محمد، وعبد المحسن، 2012، ص 322).

مفهوم الأداء يشير إلى مدى كفاءة الموظف في تنفيذ مهام عمله، وتحقيق الأهداف المطلوبة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، يشمل: الأداء والإنتاجية والجودة والالتزام بالمواعيد، والعمل الجماعي، والمبادرات، وحل المشكلات (Donald L, 2006).

مفهوم الأداء أن أحدث الاتجاهات في إدارة الأداء الوظيفي، وكيفية تحقيق نتائج تجارية ناجحة، من خلال تحسين أداء الموظفين، وإيجاد نماذج وأدوات فعالة؛ لتطوير الأداء، وأيضاً الأخذ في الاعتبار التغيرات الحديثة في بيئات العمل، مثل العمل عن بعد والتكنولوجيا، كما يجب على المنظمة تقديم استراتيجيات قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء على المستوى الفردي والجماعي (Michael Armstrong, 2022).

مفهوم تقييم الأداء كأداة أساسية لقياس وتحديد مستوى فعالية وكفاءة الموظفين داخل المنظمات، ويمكن أن يكون من خلال التقييم كأداة لتحسين الأداء، وأيضاً التركيز على الأهداف التنظيمية والتقييم متعدد الجوانب، واستخدام التقنيات الحديثة في تقييم الأداء، واستخدام التحديات والفرص والتقييم المستمر والتغذية الراجعة (القحطاني، 2023).

رأى الباحثون أن الأداء الجيد للفرد يتم من خلال الرغبة في العمل، وقدرة الفرد على القيام بالعمل، وأيضاً المناخ التنظيمي السائد في المنظمة إذا تمت جميع هذه البنود الثلاث: القدرة، والرغبة، والمناخ تم تحقيق جميع الأعمال بكفاءة وفاعلية، وحققت المنظمة أهدافها المنشودة. وأيضاً الرضا الوظيفي له أثر كبير في أداء الفرد، مما يؤدي وينعكس بشكلٍ فعّالٍ في ولائه وأدائه.

وتكمن أهمية تقييم الأداء، فيما يلي (أحمد، 2003، ص 371):

- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين؛ مما يسهّل في تحديد أساليب علاجها.
- تحديد مستوى أداء العاملين، ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين؛ طبقاً لمستوى أدائهم.
- تحديد مجالات تطوير أداء العاملين وأساليب التطوير.
- تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.
- تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم لمنصب أعلى.





## أهداف ومزايا تقويم الأداء:

تستهدف عملية تقويم الأداء تحقيق ما يأتي (مجيد، 2010، ص32):

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية؛ مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية، وإجراء تحليل شامل لها، وبيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها، وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً.
- تحديد مسؤولية كل من مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية، وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة، تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.
- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني، وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع؛ وصولاً للتقويم الشامل.
- تصحيح الموازنات التخطيطية، ووضع مؤشرات في المسار الصحيح، بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة؛ حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والمخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرية غير الواقعية

أهداف تقييم الأداء ومزاياه، من خلال التالي (العوضي، 2023):

- تحقيق التطوير المستمر للأداء الفردي والجماعي.
- توجيه الموظفين نحو الأهداف التنظيمية.
- تحفيز الموظفين، وتعزيز الرضا الوظيفي.
- تقديم تغذية راجعة بناءة.
- تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.
- زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف.
- تسهم في تطوير المهارات، وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- دعم التحفيز والإبداع.
- تعزيز الشفافية والعدالة داخل المنظمة.

أنواع تقويم الأداء: تعتبر عملية تقويم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المخططة للوحدة، وأداة الكشف عن الانحرافات، وردها للجهات المسؤولة عنها، فهي عملية ملازمة





لنشاط الوحدات. وعليه فإن عملية تقويم الأداء لا ينظر إليها بصورة مجردة، وإنما ضمن إطار العملية الشاملة للنشاط برمته في الوحدة الاقتصادية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الأنواع التالية لتقويم الأداء (مجيد، 2010، ص43):

- تقويم الأداء المخطط.
- تقويم الأداء الفعلي.
- تقويم الأداء المعياري (القياسي).
- تقويم الأداء العام (الشامل).

كما تصنف معايير تقويم الأداء، وفق المعايير المتعلقة باقتصاديات الوحدة، والمعايير المتعلقة بالكفاءة و المعايير المتعلقة بالفعالية.

**طرق تقويم أداء العاملين:** هناك طرق متعددة للتقويم أداء العاملين، يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية، وطرق حديثة، كالآتي (بكري، 2013، ص98):

#### أولاً: الطرق التقليدية:

- طريقة التقويم ببحث الصفات أو الخصائص.
- طريقة الترتيب.
- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين.
- طريقة التوزيع الإجباري.

#### ثانياً: الطرق الحديثة:

- طريقة الاختيار الإجباري.
- طريقة الإحداث الجهورية أو المهنية.
- طريقة الإدارة بالأهداف.
- طريقة التقدير الجماعي.
- طريقة البحث الميداني.

إن أنواع تقييم الأداء مختلفة، منها: التقييمات الذاتية - تقييمات الزملاء - التقييمات من المديرين - والتقييمات المستندة إلى أهداف، وكيفية استخدام التقنيات الحديثة في تقييم الأداء، مثل التقييمات المسندة إلى البيانات لتحسين الأداء في المنظمات (Tracy L.H.R Raymond L، 2021) رأى الباحثون أن تقويم أداء العاملين باستمرار، يؤدي إلى تصحيح الخطأ ويعالجه، مما يساهم





في إنجاح العملية الإدارية، وتحقيق أهداف المنشأة.

وكل تصنيفات معايير تقويم الأداء يجب أن تتم وفق عمل الوحدات الإدارية، وحسب المعايير المتعلقة بكفاءة وأهداف المنشأة، ويجب أن تستند على بيانات العاملين وخبراتهم ومؤهلاتهم.

### الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات:

مجتمع الدراسة وعينته: يتكون مجتمع الدراسة من المدراء ونوابهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركات التعدين. اعتمد الباحثون في الدراسة الميدانية على المقابلات الشخصية، بالإضافة إلى استمارة الاستبانة، بوصفها مصدرًا مهمًا للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة، وتم تصميمها في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة. قسمت أسئلة الاستبانة إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تضمنت الأسئلة الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة، والمجموعة الثانية الأسئلة المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، وتم ترتيب الأسئلة على مقياس لكرت الخماسي، وقام الباحثان باختبار مدى الصدق والثبات، واتساق المقياس، باستخدام معامل ألفا كروباخ (84%)، وهي قيمة يمكن الاستدلال من خلالها على إمكانية الاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة، والاعتماد عليها في نتائج التحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات، باستخدام التحليل الإحصائي (SPSS)، وباستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل (ألفا كروباخ): لقياس ثبات أداة الدراسة.
- الوسط الحسابي والنسب المئوية: لمعرفة الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.
- الانحراف المعياري وتحليل (مربع كاي) لاختبار فرضيات الدراسة.

نتائج توزيع استمارة الاستبانة: تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة، وكانت نتائج التوزيع كالتالي:

الجدول (1) توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة

رقم	البيان	العدد	النسبة %
1	الاستبيانات الموزعة.	45	100%
2	الاستبيانات المستردة.	35	100%
3	الاستبيانات القابلة للتحليل.	35	100%

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2026

يوضح الجدول (1) الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، وكانت (45)، وتحصل الباحثان على استرداد (35)، وهي قابلة للتحليل، وبنسبة (100%)؛ حيث أن جملة الشركات المسجلة في قطاع





التعدين في إقليم النيل الأزرق بلغ (40) شركة. التي تعمل فعليًا لا تتجاوز السبع شركات، ولم يعتمد الباحثان عن التعدين الفردي والجماعي، وهم أكثر، مقارنة بالشركات. وقام الباحثون بالتأكد من صحة الاستبانة بطريقتين، هما:

- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة على محكمين، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين، بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل، في ضوء المقترحات المقدمة، حيث خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

- الصدق البنائي: تم حساب الصدق البنائي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة، البالغ (35) مفردة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبانة.

### الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

الجدول (2) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب النوع

رقم	النوع	التكرارات	النسبة %
1	ذكر	27	77.1%
2	أنثى	8	22.9%
3	المجموع	35	100%

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2026

يلاحظ من الجدول (2) أن ثلثي المبحوثين من الذكور، وفي هذا على تمثيل الشركات لتوظيف الذكور أكثر، مقارنة مع الإناث.

الجدول (3) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب العمر

رقم	العمر	التكرارات	النسبة %
1	أقل من 30 سنة.	5	14%
2	30 وأقل من 40 سنة.	16	46%
3	40 وأقل من 50 سنة.	11	31%
4	50 سنة فأكثر.	3	9%
5	المجموع	35	100%





أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في الشركات، دراسة  
حالة شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق خلال الفترة 2026  
محاسن سليمان سليمان - عبد اللطيف عمر محمد طه - عمر آدم علي أبوروف

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2026.

يلاحظ من الجدول (3) أن الأغلبية العظمى (46%) من المبحوثين أعمارهم من 30، وأقل من 40، وهم من الشباب يدل على اتجاه الشركات في تعيين الشباب.

الجدول (4) التوزيع التكراري النسبي للعينة حسب المؤهل العلمي

رقم	المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة %
1	دبلوم	7	20%
2	بكالوريوس	13	37%
3	ماجستير	9	26%
4	دكتوراه	6	17%
5	المجموع	35	100%

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2026

يلاحظ من الجدول (4) أن ثلث المبحوثين من حملة شهادات البكالوريوس، و نسبة (26%) من المبحوثين من حملة الماجستير، ونسبة قليلة جداً من أفراد العينة من حملة الدكتوراه بنسبة (17%)، وتعكس هذه المؤهلات أن المبحوثين لديهم مؤهلات علمية.

الجدول (5) التوزيع التكراري النسبي حسب سنوات الخبرة

رقم	سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	3	9%
2	5 وأقل من 10 سنوات	18	51%
3	10 أقل من 15 سنة	9	26%
4	15 فأكثر	5	14%
5	المجموع	35	100%

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2026

يلاحظ من الجدول (5) أن ما يقارب من ثلث المبحوثين (52%) تتجاوز سنوات خبرتهم بين 10-5



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في الشركات، دراسة  
حالة شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق خلال الفترة 2026

محاسن سليمان سليمان - عبد اللطيف عمر محمد طه - عمر آدم علي أبوروف



سنوات، وما نسبتهم (26%) تتراوح خبرتهم العلمية بين 10-15، وأن نسبة (14%)، تتراوح سنوات خبرتهم 15 أكثر، ونسبة (9%)، تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وفي هذا على أن المبحوثين؛ لديهم الخبرة الكافية للإلمام بمفاهيم ومحاور الدراسة.

الجدول (6) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل فرضية

رقم	الفرضيات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة إيجابياً على أداء العاملين.	0.792	0.000
2	تختلف تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين، وفقاً لنوع الممارسة.	0.787	0.000
3	يمكن أن تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحسين أداء العاملين في شركات التعدين.	0.886	0.000

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2026

يبين الجدول (6) معامل الارتباط في جميع محاور الاستبانة عند مستوى دلالة (0.05)





أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في الشركات، دراسة  
حالة شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق خلال الفترة 2026  
محاسن سليمان سليمان - عبد اللطيف عمر محمد طه - عمر آدم علي أبوروف

الجدول (7) يبين تأويل اتجاهات إجابات الباحثين ومستوى الموافقة واختبار جودة التوفيق (مربع كاي) لعبارات الفرضية الأولى

رقم	العبرة	كأي تربيع	درجة الحرية	الاحتمالية كأي تربيع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	درجة الاستجابة	مستوى المعنوية
1	التدريب والتطوير المهني يؤثران إيجابيًا على أداء العاملين.	24.667	3	0.000	1.23	4.21	أوافق	مرتفع	دال إحصائيًا
2	المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر على أداء العاملين.	6.200	2	0.000	0.142	4.35	أوافق	مرتفع	دال إحصائيًا
3	بيئة العمل الداعمة تؤثر على أداء العاملين.	13.467	3	0.000	0.231	4.21	أوافق	مرتفع	دال إحصائيًا
4	ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تساهم في تحسين الأداء.	50.000	4	0.000	1.265	4.19	أوافق	مرتفع	دال إحصائيًا
5	نظام تقييم الأداء المستخدم يعكس أداءك الفعلي بشكل عادل ومنصف.	200.0	2	0.000	1.25	5	أوافق بشدة	مرتفع	غير دال إحصائيًا
	نتيجة العبارات			0.000			أوافق	مرتفع	دال إحصائيًا

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2026.

يبين الجدول (7) أن قيمة مربع كاي معنوية إحصائيًا (0.000)، وهي أقل من درجة الخطأ المسموح به 5%، مما يعني وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة، وعليه يمكن قبول صحة الفرضية الأولى التي تنص على: «تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة إيجابيًا على أداء العاملين».





الجدول (8) يبين تأويل اتجاهات إجابات المبحوثين ومستوى الموافقة واختبار جودة التوفيق (مربع كاي) لعبارة الفرضية الثانية.

رقم	العبرة	كاي تربيع	درجة الحرية	الاحتمالية كاي تربيع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	درجة الاستجابة	مستوى المعنوية
1	تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف نوع الممارسة.	7.700	3	0.000	1.23	5	أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً
2	تشعر بأن التدريب والتطوير المهني يمكن أن يحسن أداء العاملين.	16.400	3	0.000	0.142	4.21	أوافق	مرتفع	دال إحصائياً
3	يتم استخدام نتائج التقييم في تحسين الأداء والترقية والتدريب.	1.800	3	0.000	0.231	5	أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً
4	الحوافز والمكافآت التي تقدمها الشركات تشجعك على تحسين أدائك.	112.200	3	0.000	1.265	5	أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً
5	الإدارة توفر فرصاً واضحة للتطوير المهني والترقي الوظيفي.	7.33	4	0.000	1.45	5	أوافق بشدة	مرتفع	غير دال إحصائياً
	نتيجة العبارات			0.000			أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2026.

يبين الجدول (8) أن قيمة مربع كاي معنوية إحصائياً (0.000)، وهي أقل من درجة الخطأ المسموح به 5%، مما يعني وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة، وعليه يمكن قبول صحة الفرضية الثانية، التي تنص: «تختلف تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين؛ وفقاً لنوع الممارسة».





## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في الشركات، دراسة حالة شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق خلال الفترة 2026

محاسن سليمان سليمان - عبد اللطيف عمر محمد طه - عمر آدم علي أبوروف

الجدول (9) يبين تأويل اتجاهات إجابات المبحوثين ومستوى الموافقة واختبار جودة التوفيق (مربع كاي) عبارات الفرضية الثالثة

رقم	العبرة	كاي تربيع	درجة الحرية	الاحتمالية كأي تربيع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	درجة الاستجابة	مستوى المعنوية
1	تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، يسهم في تحديد الاستراتيجيات.	2.00	2	0.000	1.25	5	أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً
2	يشارك العاملين في وضع الأهداف والرؤى المستقبلية للإدارة.	1.200	3	0.000	1.24	5	أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً
3	تحرص إدارة الموارد البشرية على تقبل آراء العاملين لمقترحاتهم.	7.43	4	0.000	1.55	5	أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً
4	تحرص الإدارة على تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين.	50.000	4	0.000	1.265	4.19	أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً
5	التوصيات والمقترحات تقم باستمرار لتحقيق رؤية الأهداف والاستدامة للإدارة	200.0	2	0.000	1.25	5	أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً
	نتيجة العبارات			0.000			أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2026

يبين الجدول (9) أن قيمة مربع كاي معنوية إحصائياً (0.000) وهي أقل من درجة الخطأ المسموح به 5% مما يعني وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة وعليه يمكن قبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص "تقديم توصيات للشركات لتحسين أداء العاملين، من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة".





## اختبار الفرضيات:

الجدول (10) اختبار الفرضيات

رقم	الفرضيات	كاي مربع	درجة الحرية	الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	درجة الاستجابة	مستوى المعنوية
1	تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة إيجابياً على أداء العاملين.	23.11	2	0.000	1.25	5	أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً
2	تختلف تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين؛ وفقاً لنوع الممارسة.	0.111	3	0.000	1.24	5	أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً
3	يمكن أن تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحسين أداء العاملين في شركات التعدين.	15.23		0.000	1.45	5	أوافق بشدة	مرتفع	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2026.

يبين الجدول (10) أن الفرضية الأولى يلاحظ من خلال مربع كاي معنوية إحصائياً (0.000)، وهي أقل من درجة الخطأ المسموح به 5%، مما يعني وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة، وعليه يمكن قبول الفرضية الأولى، لها تأثير معنوي. تشير نتيجة الفرضية الثانية من خلال النتائج، يلاحظ أن قيمة مربع كاي معنوية إحصائياً (0.000)، وهي أقل من درجة الخطأ المسموح به 5%، مما يعني وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة، وعليه يمكن قبول الفرضية الثانية، لها تأثير معنوي. تشير نتيجة الفرضية الثالثة، من خلال النتائج يلاحظ أن قيمة مربع كاي معنوية إحصائياً (0.000)، وهي أقل من درجة الخطأ المسموح به 5%، مما يعني وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة، وعليه يمكن قبول الفرضية الثالثة، لها تأثير معنوي.





## النتائج:

- تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التدريب والتطوير وتقييم الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات، تؤثر إيجاباً على أداء العاملين في شركات التعدين.
- تظهر النتائج أن التدريب والتطوير المهني يمكن أن يحسّن أداء العاملين، من خلال تعزيز مهاراتهم.
- يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في تحسين الأداء، حيث يوفر تغذية راجعة بناءة، ويساعد في تحديد الاستراتيجيات والأهداف والتحسين المستمر.
- تظهر النتائج أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، يمكن أن تزيد من التزامهم وتحفيزهم؛ مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

## التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بتطوير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، وتحسين أداء العاملين.
- تبني استراتيجيات حديثة ومتطورة في برامج التدريب والتطوير المهني؛ لتعزيز مهارات العاملين.
- ضرورة الاهتمام بتطوير نظام تقييم أداء فعال يوفر تغذية راجعة بناءة، ويساعد في تحديد الأهداف والتحسين المستمر.
- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات لزيادة التزامهم وتحفيزهم.
- ضرورة الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز بأنواعه المختلفة لتعزيز استمرارية العاملين في تحسين أدائهم.
- توصي الدراسة الاهتمام بدعم التحفيز والإبداع المستمر.





## المراجع:

- عصام المبروك محمد الأحمر، ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، في الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، 2025.
- بندر الخالدي، ومحمد شمسي، أميجيت غوش، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي في المنظمة - دراسة ميدانية، شركة الفهاد، 2023.
- ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، 2021.
- شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في منظمات، دراسة حالة شركة جود، 2016.
- ربي الصعيدي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق، 2023.
- هدير السيد إبراهيم، أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين بالهيئة العامة لموانئ البحر الأحمر، 2025.
- عبد الباري درة، زهير الصباغ، مروة أحمد، ياسر العدوان، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، 2008.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007.
- بكري الطيب موسي، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، 2013.
- هاني مصطفى الجندي، إدارة الموارد البشرية التوجهات المعاصرة والتطبيقات العلمية، دار المطبوعات الجامعية، 2023.
- نادر الكنانة، إدارة الموارد البشرية الممارسات الحديثة وتوجهات المستقبل، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2023.
- عمر أحمد عثمان المقلبي، إدارة الأفراد، شركة مطابع السودان المحدودة، الخرطوم، 2005.
- محمد سيد أحمد عبد العال، وعبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر،





أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في الشركات، دراسة  
حالة شركات التعدين العاملة بإقليم النيل الأزرق خلال الفترة 2026  
محاسن سليمان سليمان - عبد اللطيف عمر محمد طه - عمر آدم علي أبوروف

الرياض، 2012.

- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- أحمد بن عبد الله القحطاني، إدارة الأداء الوظيفي مفاهيم حديثة وتطبيقات متقدمة، دار النشر للعلوم، 2023 .
- مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمد عبد الله العوضي، إدارة الأداء الوظيفي النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، 2023.





- Donald L. Kirkpatrick, Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching, 2006.
- Adrian Wilkinson, Tony, Contemporary HUMAN Resource Management, 2025
- Gary Dessler, Human Resource Management, 15th edition, 2020
- Jeffrey A. Mello, Strategic Human Resource Management, Engage Learning, 2019
- Michael Armstrong, Performance Management: A New Approach for Driving Business Results, Koran Page, 2022
- Tracy L. H.R.(Raymondm L.) Performance Appraisal and Management: Theories, Research, and Practice, 2021





# Scientific Journal

of University of Saba Region

A Biannual Refereed Scientific Journal Issued  
by University of Saba Region

ISSN :2709-2747 ( Online )

ISSN :2709-2739 ( Print )

Volume 9, Issue 1, June, 2026