

## The Impact of Skills and Experience Levels in Human Capital on Job Performance: An Applied Study on the National Oil Corporation in Libya


Waleed Faraj Miftah Almuzoughi <sup>1\*</sup>, Wjdi Ali Abdulsalam Abdulqadir <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science,  
University of Tripoli, Tripoli, Libya

\*Email: [W.abdulghader@uot.edu.ly](mailto:W.abdulghader@uot.edu.ly)

أثر مستوى المهارات والخبرات في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي: دراسة  
تطبيقية على المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا

وليد فرج مفتاح المزوغي <sup>1\*</sup> ، وجدي علي عبد السلام عبد القادر <sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ليبيا.

Received: 19-01-2026	Accepted: 18-03-2026	Published: 03-04-2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license ( <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/</a> ).	

### Abstract

This study aims to examine the impact of skills and experience, as key dimensions of human capital, on employees' job performance at the National Oil Corporation in Libya. The study adopts a descriptive-analytical approach. Data were collected by a structured questionnaire based on a five-point Likert scale and distributed to a random sample of 302 employees. Statistical analysis was conducted using SPSS, including descriptive statistics, Pearson correlation, and regression analysis.

The findings reveal a statistically significant positive relationship between skills, experience, and job performance, with a correlation coefficient of (0.806). Furthermore, skills and experience explain approximately 64.9% of the variance in job performance. The results also indicate high levels of both human capital dimensions and job performance among employees. However, the study highlights a lack of effective training programs and insufficient incentive systems, which may hinder performance development.

The study recommends enhancing investment in human capital through continuous training, improving incentive and promotion systems linked to performance, and implementing systematic evaluation mechanisms for human capital development.

**Keywords:** Human Capital, Skills, Experience, Job Performance, National Oil Corporation, Libya.

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر مستوى المهارات والخبرات كأحد أبعاد رأس المال البشري على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (302) موظفاً. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المهارات والخبرات والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.806)، كما تبين أن المهارات والخبرات تفسر نسبة (64.9%) من التغير في الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى كل من المهارات والخبرات وكذلك الأداء الوظيفي لدى العاملين. في المقابل، كشفت الدراسة عن ضعف في برامج التدريب وعدم كفاية الحوافز، مما يؤثر على تطوير الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في تنمية المهارات والخبرات من خلال التدريب المستمر، وتحسين نظام الحوافز والترقيات، وربطها بمستوى الأداء، إضافة إلى تبني سياسات فعالة لقياس وتقييم رأس المال البشري بشكل دوري.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، المهارات، الخبرات، الأداء الوظيفي، المؤسسة الوطنية للنفط، ليبيا.

### المقدمة:

أصبحت القوة الدافعة لمنظمات الأعمال هي الموارد البشرية ذوي المعرفة و الذكاء و المهارات والخبرات التي تتلاءم مع متطلبات التطور ، ونظرا لزيادة المنافسة بين المؤسسات ، برز نجاح تلك المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية في السوق وتحافظ عليها ، ونظرا لصعوبة احتكار المعلومات و التكنولوجيات المتقدمة نظرا لعولمة الأسواق فقد ركزت الكثير من المؤسسات على الاستثمار في أهم مواردها، وهي الموارد البشرية وذلك من خلال الاستثمار في تنمية خبرات ومهارات هذه الموارد لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها (بن صوشة، 2007، 3) .

ومنذ ظهور مفهوم المؤسسة دائمة التعلم تتجه معظم المؤسسات على مستوى العالم إلى زيادة مهارات ومعارف الأفراد العاملين بها من أجل مصلحة الفرد والمؤسسة معاً ولإضافة قيمة لرأس المال البشري الذي يمتلكه، لذلك تبنت الكثير من المؤسسات شعار(( البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية)) (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2004، 176:178)

ويعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الإدارة بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص ويعد مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات، حيث يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع مجالات المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه (الغالبى وإدريس، 2007، 476). وظل موضوع الأداء الوظيفي مركز اهتمام بحوثاً كثيرة تبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة به، وقد زخرت الدوريات العلمية بتقارير عديدة وكثيرة من الأساليب التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء الوظيفي (الفايدي، 2008، 81)، وسيسلط الضوء في هذا الجزء على مستوى مهارات وخبرات رأس المال البشري ومن تم سيتم عرض مفهوم الأداء الوظيفي . ومما سبق برزت فكرة هذه الدراسة التي تسعى بشكل جاد إلى توضيح أثر مستوى المهارات والخبرات لرأس المال البشري على الأداء الوظيفي .

**1- مشكلة الدراسة :**

من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث بالمؤسسة الوطنية للنفط ، لمس الباحث ظاهرة الدراسة المتمثلة في الافتقار إلى متابعة مستوى المهارات والخبرات وأثرهما على الأداء الوظيفي بالرغم من أن المؤسسة تنفق الكثير على الاستثمار في رأس المال البشري إلا أنه هناك افتقار إلى متابعة أثر هذا الاستثمار على الأداء الوظيفي، فتتصدر مشكلة الدراسة في العلاقة بين متغيرين هما المتغير المستقل المهارات والخبرات والمتغير التابع الأداء الوظيفي . وتم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما هو أثر مستوى المهارات والخبرات للمورد البشري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للنفط؟

**2- فرضيات الدراسة :**

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المهارات والخبرات في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للنفط. وعليها بنيت الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد خبرة الأفراد على الأداء الوظيفي
- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مهارة الأفراد على الأداء الوظيفي.

**3- أهداف الدراسة**

- معرفة ما إذا كان هناك أثر لمستوى المهارة والخبرة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للنفط
- التعرف على واقع الخبرة والمهارة في المؤسسة الوطنية للنفط من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة

**4- أهمية الدراسة**

تكتسب هذه الدراسة بشكل عام أهميتها من أهمية موضوع رأس المال البشري باعتباره مورداً هاماً جداً يساهم في نجاح المنظمات ، بالإضافة إلى أهميتها التي تنبثق من أثره على الأداء الوظيفي والذي يعد الركيزة لأي منظمة. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية قطاع النفط باعتباره المورد الرئيسي للدخل، فإذا ما تم أخذ نتائج هذه الدراسة بعين الاعتبار من شأنها أن تسهم في تحسين الخبرة والمهارة في رأس المال البشري وبالتالي جعل أثره أكثر ايجابية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للنفط. و انجاز هذه الدراسة سيوفر مرجع إلى المهتمين والباحثين في موضوع رأس المال البشري والأداء الوظيفي من خلال وضع هذه الدراسة كمرجع بالمكتبة يمكن الرجوع إليه والاستفادة منه في الدراسات المستقبلية لغرض المقارنة.

**5- حدود الدراسة :**

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الإدارات العامة بالمؤسسة الوطنية للنفط بمدينة طرابلس التابعة لوزارة النفط والغاز.
- الحدود الزمنية للدراسة : ابتدأت الدراسة في صيف 2024.
- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة الحالية على أبعاد رأس المال البشري ( مستوى المهارات والخبرات) وأثرهما على الأداء الوظيفي.

**6- مجتمع وعينة الدراسة**

يشمل مجتمع الدراسة الأفراد بالمؤسسة الوطنية للنفط والبالغ عددهم 1228 موظفاً، موزعون على الإدارات العامة. و تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وذلك نظراً لكبر حجمه ، ولكي يكون حجم العينة مناسب تم استخدام قانون لتحديد حجم العينة المطلوب بالنسبة للمشاركين لا يقل عن (293) مشارك.

## 7- أداة الدراسة

استمارة الاستبيان هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات ، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستمارة ، وتم توزيع عدد (350) استمارة على عينة الدراسة ، خلال مدة سبعة أشهر ، وتحصل الباحث على عدد (302) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، والذي يمثل ما نسبته (86%) .

## 8- الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان والتي اعتمدت على الأسلوب الكمي في تحليل البيانات مثل مقياس النزعة المركزية والتشتت كالتوزيعات التكرارية، المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي المرجع، الانحراف المعياري، معامل الارتباط اختبار (T)، اختبار (F-Test) ، واختبار صدق وثبات استمارة الاستبيان.

## 9- مصطلحات الدراسة:

أ. **خبرة الأفراد** : "مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة" (الصفار، 2008، 89).

ب. **مهارة الأفراد**: "القدرات التي تُكتسب بالتمرين والتجربة في العمل" (المرجع السابق، 90).

ج. **الأداء الوظيفي**: "النتائج والانجازات التي يحققها العاملون حسب المهام والواجبات المكلفين بها" (البقي، 2012، 24).

**مفهوم وتعريف رأس المال البشري :**

أكد (شيال، 11، 2006) على ضرورة التمييز والاختلاف في المعارف والخبرات بين الأفراد فرأس المال البشري يطلق على خبرة الفرد ومهارته ذات الصلة بتوليد أو تكوين ثروات المؤسسة، إذ تعد كل مهارات الأفراد ومعارفهم وخبراتهم رأس مال بشري فقط إذا كانت مميزة بحيث لا تملك مثلها المؤسسات المنافسة. وعرف رأس المال البشري بأنه "مجموعة الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثرواتها المادية والاقتصادية" (العززي وصالح، 2009، 56).

والجدير بالذكر أن رأس المال البشري يتميز بالندرة ، ويختلف من منظمة إلى أخرى مما يجعلها تتميز عن غيرها لصعوبة تقليده أو استنساخه بالتالي فهو يمثل القدرات والمهارات والمعرفة والخفة الفكرية للأفراد بالمؤسسة. كما أنه المعرفة والمهارات والقدرات العقلية الخاصة باستخراج الطول من المعرفة الموجودة لدى الأفراد وهي مهمة لأنها مصدر الابتكار وتجديد الإستراتيجية (محمد وسعيد، 2012، 97) ويتجسد رأس المال البشري بالمعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون من ضمنها المهارات، والخبرات، والابتكارات وقواعد التطوير للعاملين و التدريب،(حمودي، 2012، 70). وهو محصلة خبرات، ومعارف ومهارات، وقدرات الأفراد في المؤسسة التي يمكن استثمارها لتوليد قيمة للمنتج (سلع أو خدمات) أو تحسين العمليات الداخلية وعليه فإن رأس المال البشري يعكس : التعليم والتعلم وخبرات الأفراد وقدرتهم على الإبداع والابتكار. (السيد أحمد، 2013، 7) ويعرف الباحث رأس المال البشري بأنه ما يتمتع به الفرد من مميزات تجعله تختلف عن غيره من الأفراد من خبرة ومهارات مختلفة .

**أهمية الخبرات والمهارات في رأس المال البشري:**

أكد (حمودي، 2012، 63) على تزايد أهمية الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة وبالمهارة كونه يحقق النتائج النهائية لأية منظمة من خلال الآتي:

- 1- المؤسسة بحاجة إلى الأفكار المتواصلة والمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة من خلال أفراد يتمتعون بالانجاز الذاتي والقدرة الذكائية العالية للإتيان بما هو جديد.
- 2- تزايد نمط المؤسسات المتخصصة، يتطلب أفراداً ذوي معرفة ومهنيين قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة والأكثر تطوراً.
- 3- تتسم ثقافات وبيئات العصر الحالي بالتنوع والذي يتطلب مديرين وأفراداً يتميزون بالخبرات المتنوعة و عالية الكفاءة للعمل في بيئات مختلفة.

**خصائص ومميزات المهارات والخبرات في رأس المال البشري: حدد (العززي وصالح، 2009، 233)**  
الخصائص التالية :

- أ- الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي للأفراد بالمؤسسة.
- ب- صعوبة نقل المهارات أو الاقتباس والتحويل وتبادل الأفراد بين المؤسسات الأخرى.
- ج- المهارات الجوهرية والتي يمكن اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدثه أو تسعى إليه المؤسسة بنفسها والتي يجب أن تتصف بخصائص هامة منها القيمة ، الندرة، عدم التقليد، عدم نقلها أو حركتها بسهولة للغير

### 6.1.1- عناصر ومكونات رأس المال البشري:

من أهم القدرات التي تؤهل الأفراد للنجاح في أداءهم الوظيفي، ما يأتي: ( Chan and man ، 1995، 5).

- أ- **المعرفة:** تتضمن المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة، المعرفة العملية المرتبطة بالصناعة والفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة بالإضافة إلى المعرفة باستخدام التكنولوجيا بالإضافة إلى القدرات الإبداعية و الابتكارية والتجديدية للأفراد.
- ب- **المهارات:** هي القدرات التي يتميز بها الأفراد في أداء العمل والتي تبرز إتقانهم للأداء وتضم مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات مع الأفراد الآخرين، مهارات التعامل مع الزبائن، القدرة على تمييز الفرص، مهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحديث.
- ج- **الخصائص:** تشمل المرونة ، القدرة على التكيف وسهولة التكيف مع الطوارئ ، القدرة على التعلم السريع، التوجه الذاتي بالتنمية والتعليم، الاعتماد على الذات ، وهذه الخصائص الشخصية الفردية تتكون من خلال ما يكتسبه الأفراد وراثيا وما يكتسبه من البيئة .

### الأداء الوظيفي

#### مفهوم الأداء الوظيفي:

المعنى اللغوي للأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء : أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به (لسان العرب، 26). أما المعنى الاصطلاحي للأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام و الذي بالتالي يشير إلي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004، 219) . يعرف الباحث الأداء بأنه " مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد من خلال الاستثمار الأمثل لرأس مالها البشري واستغلال وتوظيف مختلف مواردها استغلال أمثل مع الأخذ في الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية على أنشطتها.

#### أهمية الأداء الوظيفي:

ترجع أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والتي تتمثل في مرحلة الظهور، البقاء والاستمرارية، الاستقرار، السمعة والفخر، التميز ، ثم مرحلة الريادة. وتعتمد قدرة المؤسسة علي تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم ،على مستوى الأداء الوظيفي بها (الشريف، 82، 2004).

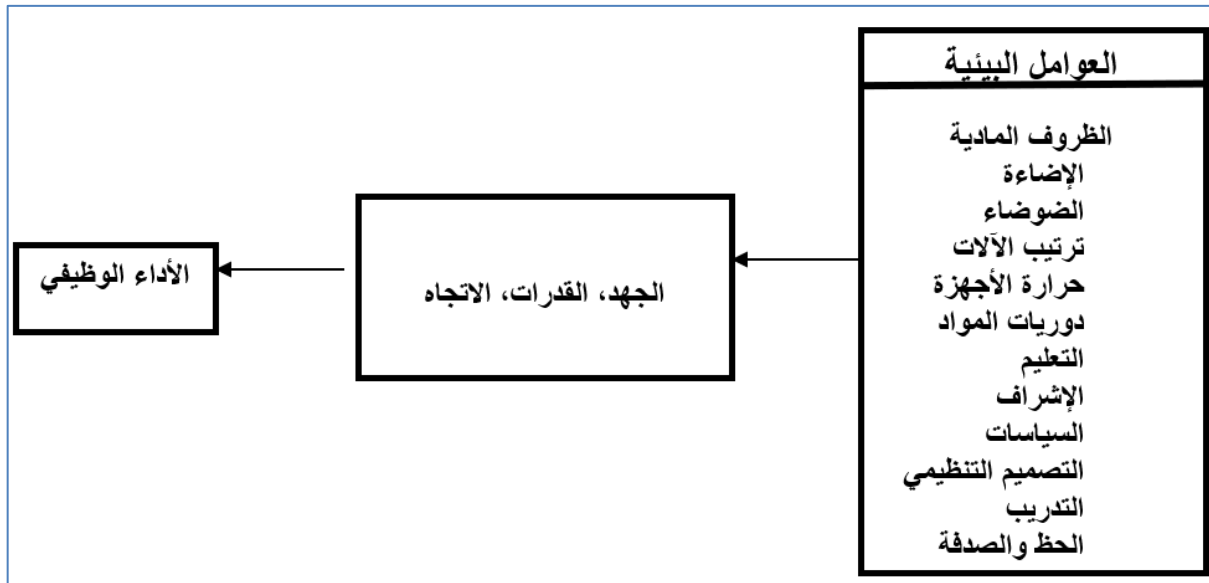
واهتمت الإدارة في منظمات الأعمال بالأداء الوظيفي من خلال الاهتمام بتدريب وتطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم باستمرار لتحقيق أهدافها (عاشور، 13، 2010)، ويعتبر الأداء الوظيفي هو المكون الرئيسي ، والجزء الحي منها لارتباطه بالموارد البشري والذي يعتمد عليه في القيام بهذه العملية وتحويل الموارد إلى سلع وخدمات ذات قيمة مادية فيتم بيعها بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل المورد البشري، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها (شامي، 2000، 64).

**عناصر ومكونات الأداء الوظيفي:**

يتكون الأداء الوظيفي من عناصر أساسية من شأنها مساعدة المؤسسة في بلوغ أهدافها (السكران، 55، 2004) أهم هذه والمكونات وهي : المعرفة بمتطلبات الوظيفة ، نوعية العمل (الجهد)، كمية العمل المنجز، المثابرة . وبالإضافة إلي ما سبق أضاف (خليل، 53، 2013) مكون آخر هو نمط الأداء .

**العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :**

من الصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لكونه مجال واسع ومتشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الأفراد بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرتهم ولقد أوضح (الدحة، 47، 2001).



الشكل رقم (3) العوامل البيئية المؤثرة في الأداء الوظيفي للفرد  
المصدر: (حسن، 2001، 212)

**متطلبات الأداء الوظيفي الناجح :**

بالرغم من اختلاف متطلبات الأداء الوظيفي الناجح باختلاف وجهات نظر الباحثين ، إلا أنها تتفق في عدة أمور أهمها :-

- 1. جودة الأداء:** هي درجة المماثلة والاعتمادية مع مراعاة التكلفة المنخفضة حيث تمثل جودة الأداء "نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة التي تتولى بناء الجودة ، وتحسينها والحفاظ بالشكل الذي يمكن منه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعملاء" (المرسي، 2003، 29) .
- 2. علاقة الفرد مع الزملاء والرؤساء :** يعمل الأفراد العاملين معاً في المؤسسة لإنجاز الأعمال والمهام المكلفون بها ، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها، عليها تنسيق النشاط بشكل رسمي عن طريق القوانين واللوائح والسياسات، وكذلك تنسيقه بشكل غير رسمي عن طريق الاجتماعات والعلاقات العامة
- 3. الانضباط :** وهو درجة من الالتزام الوظيفي للفرد فيما يتعلق بالانضباط في العمل والالتزام بأنظمة المؤسسة واحترامه لها ، والمحافظة على أوقات العمل والسلوكيات المتبعة في الوظيفة (المرجع السابق، 59:58).

## الجانب العملي منهجية الدراسة

1- أداة الدراسة: لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة الاستبيان ، واشتملت على ثلاث أجزاء حيث خصص الجزء الأول للبيانات الديموغرافية عن المشاركين بالدراسة والتمثلة في الجنس، الوظيفة، فئة العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة بالمؤسسة، عدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية، أما الجزء الثاني من الاستمارة فتم استخدامه في جمع البيانات عن أبعاد رأس المال البشري وتكون من محورين وهي مستوى المهارات، الخبرات، في حين خصص الجزء الثالث للأداء الوظيفي وتكون من محورين متمثلة في سرعة أداء الأفراد، دقة أداء الأفراد ، وكان إجمالي فقرات استمارة الاستبيان (25) فقرة .

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بعد ترميزها؛ لتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة أو التحقق من فرضياتها بمستوى معنوية (0.05)،

3- اختبار صدق استمارة الاستبيان : وتم ذلك من خلال الآتي:  
أ: الصدق الظاهري:

وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين الذين أبدوا بملاحظاتهم القيمة، وتم أخذها بالاعتبار.

ب: صدق الاتساق البنائي :

أولاً : أبعاد رأس المال البشري:

جدول (1) معامل الارتباط بين محاور أبعاد رأس المال البشري وإجمالي رأس المال البشري

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	مستوى المهارات	6	0.845	0.000
2	الخبرات	6	0.894	0.000

لقد تبين في الجدول (1) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور أبعاد رأس المال البشري وإجمالي رأس المال البشري دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 .

ثانياً : الأداء الوظيفي

جدول (2) معامل الارتباط بين محاور الأداء الوظيفي وإجمالي الأداء الوظيفي

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	سرعة الأداء ( السرعة في الانجاز)	7	0.885	0.000
2	دقة أداء الأفراد	6	0.906	0.000

لقد تبين في الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الأداء الوظيفي وإجمالي الأداء الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 .

العلاقة بين مجالات الدراسة المتمثلة بـ (أبعاد رأس المال البشري، مظاهر الاستثمار في رأس المال البشري و الأداء الوظيفي) وإجمالي استمارة الاستبيان:

لقد بينت النتائج في الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت.

#### جدول (3) معامل الارتباط بين مجالات الاستبيان الرئيسية وإجمالي الاستبيان

ت	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	أبعاد رأس المال البشري	12	0.977	0.000
2	الأداء الوظيفي	13	0.902	0.000

#### 4- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين وبلغ إجمالي عددهم (1228) مشارك، وتم اختيار عينة عشوائية وتم احتسابها من معادلة كريسبي ومورجان ، حسب العلاقة الرياضية التالية:

$$= n = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)} \quad (1)$$

$$\frac{3.841 * 1228 * 0.5(1-0.5)}{0.05^2 (1228-1) + 3.841 * 0.5(1-0.5)} \cong 293$$

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات الغير مستردة	نسبة الاستثمارات الغير مستردة	عدد الاستثمارات الغير صالحة	نسبة الاستثمارات الغير صالحة	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
350	32	%9.14	16	%4.57	302	%86.29

#### تحليل البيانات

##### تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين:

1. الجنس : أظهرت النتائج في الجدول رقم (6) أن (226) مبحوثاً وما نسبته (%74.8) كانوا من الذكور و(76) مبحوثاً وما نسبته (%25.2) من الإناث.

#### الجدول رقم (6) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النوع	التكرار	النسبة
ذكور	226	%74.8
إناث	76	%25.2
المجموع	302	%100

من هذا نستنتج أن النسبة الأكثر على عمليات التوظيف بالمؤسسة هي من فئة الذكور وهذا شيء منطقي لطبيعة نشاط المؤسسة.

2. **الوظيفة:** كشفت النتائج في الجدول رقم (7) أن (22) مبحوثاً وما نسبته (7.3%) كانوا مدراء و(33) مبحوثاً وما نسبته (10.9%) كانوا يشغلون وظيفة مساعد مدير و (27) مبحوثاً وما نسبته (8.9%) كانوا رؤساء أقسام و(199) مبحوثاً وما نسبته (65.9%) من الإداريين و(21) مبحوثاً وما نسبته (7%) من الفنيين.

**جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة**

النسبة	التكرار	نوع الوظيفة
7.3%	22	مدير
10.9%	33	مساعد مدير
8.9%	27	رؤساء أقسام
65.9%	199	إداريين
7%	21	فنيين
100%	302	الإجمالي

نستنتج أنّ النسبة الأغلبية للتوزيع الوظيفي بالشركة هي إداري وهذا شيء طبيعي أن يكون عدد الإداريين أكثر من باقي المسميات الوظيفية الأخرى ، وهذا يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب عدد كبير من الموظفين الإداريين داخل المكاتب.

3. **العمر:** بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن (18) مبحوثاً وما نسبته (6%) كانت أعمارهم أقل من 30 سنة (132) مبحوثاً وما نسبته (43.7%) كانت أعمارهم ضمن الفئة العمرية 30 إلى أقل من 40 سنة و(113) مبحوثاً وما نسبته (37.4%) تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة و(39) مبحوثاً وما نسبته (12.9%) كانت أعمارهم 50 سنة فأكثر.

**جدول (8) توزيع أفراد العينة حسب العمر**

النسبة	التكرار	العمر
6%	18	أقل من 30
43.7%	132	من 30 إلى أقل من 40
37.4%	113	من 40 إلى أقل من 50
12.9%	39	50 فأكثر

وبقراءة هذه النتائج نجد في ذلك مؤشراً إيجابياً بالنسبة للمؤسسة الوطنية للنفط في إطار الاستفادة من كل طاقاتها ومواردها البشرية التي في سن يسمح باستثمارها.

4. **المؤهل العلمي :**

**جدول (9) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
2%	6	أقل من الدبلوم المتوسط
12.3%	37	دبلوم متوسط أو ما يعادله
29.8%	90	دبلوم عالي
36.4%	110	مؤهل جامعي
19.5%	59	ماجستير

ومن النتائج المتحصل عليها نستنتج أن المؤسسة تزخر بعدد كبير من الأفراد ذوي المؤهل العلمي الحاصلين على درجة البكالوريوس وهذا عامل مساعد للاستثمار البشري والاستفادة من هذه الكفاءات والقدرات البشرية، وبالتالي دفعها إلى الارتقاء بأدائها الوظيفي إلى المستوى الذي يحقق أهداف المؤسسة.

**6. سنوات الخدمة بالمؤسسة:** أظهرت النتائج في الجدول رقم (11) أن (9) مبحوثين وما نسبته (3%) كانت سنوات خدمتهم بالمؤسسة أقل من سنة و(72) مبحوثاً وما نسبته (23.8%) تراوحت مدة خدمتهم من سنة إلى أقل من 5 سنوات و(50) مبحوثاً وما نسبته (16.6%) تراوحت خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات و(64) مبحوثاً وما نسبته (21.2%) كانت مدة خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة و(107) مبحوثاً وما نسبته (35.4%) كانت خدمتهم 15 سنة فأكثر.

**جدول (11) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالمؤسسة**

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة بالمؤسسة
3%	9	أقل من سنة
23.8%	72	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
16.6%	50	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
21.2%	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة
35.4%	107	كانت خدمتهم 15 سنة فأكثر

ومن هذا نلاحظ أن النسبة الغالبة لسنوات الخدمة بالمؤسسة هي 15 سنة فأكثر وهذا يدل على احتفاظ المؤسسة بالأفراد ذوي خبرة عالية بطبيعة نشاطها، والذي يعد عنصراً داعماً للاستثمار في رأس المال البشري.

**7. سنوات الخبرة:** كشفت النتائج في الجدول رقم (12) أن (45) مبحوثاً وما نسبته (14.9%) كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات و(68) مبحوثاً وما نسبته (22.5%) تراوحت خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات و(72) مبحوثاً وما نسبته (23.8%) تراوحت خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة و(117) مبحوثاً وما نسبته (38.7%) كانت خبرتهم 15 سنة فأكثر.

**جدول (12) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.**

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة بالمؤسسة
14.9%	45	أقل من 5 سنوات
22.5%	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
23.8%	72	من 10 إلى أقل من 15 سنة
38.7%	117	كانت خبرتهم 15 سنة فأكثر

ومما سبق نستنتج أن الغالبية كان عدد سنوات خبرتهم بالمؤسسة من 15 سنة فأكثر، مما يدل على أنهم يتمتعون بخبرة كافية لتفادي بعض الأخطاء الممكن حدوثها أثناء أدائهم الوظيفي، وترجح الباحثة أن يكون سبب ارتفاع عدد سنوات الخبرة لهذا العدد من الأفراد عائد إلى زيادة عدد سنوات الخدمة لهؤلاء الأفراد بالمؤسسة والتي زادت عن الخمسة عشر عاماً.

**8. الدورات التدريبية الممنوحة إليك من المؤسسة:** أظهرت النتائج في الجدول رقم (13) أن غالبية المشاركين وبنسبة (89.4%) لم يشتركوا بأي دورات تدريبية في حين أن (26) مبحوثاً وما نسبته (8.6%) اشتركوا في دورة تدريبية واحدة و(5) مبحوثين وما نسبته (1.7%) اشتركوا في أربع دورات تدريبية ومبحوث واحد وما نسبته (0.3%) اشترك بخمسة دورات تدريبية.

## جدول (13) توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	عدد الدورات التدريبية الممنوحة من المؤسسة
89.4%	270	لم أشرك في أي دورة تدريبية
8.6%	26	دورة تدريبية واحدة
1.7%	5	أربع دورات تدريبية
0.3%	1	خمسة دورات تدريبية

نستنتج أنّ النسبة الغالبة على عدد الدورات التدريبية لم يشترك في الدورات التدريبية ويعول أن يكون السبب عائد إلى طبيعة وسياسات المؤسسة المتبعة لترشيح الأفراد للدورات التدريبية وأيضاً قد يعود السبب للظروف الاقتصادية التي تمر بها دولة ليبيا.

وبذلك فإن تحليل البيانات الديموغرافية تعتبر مؤشرات إيجابية تسهم في وصول الدراسة الحالية إلى أهدافها العلمية لما فيها من تنوع في المؤهلات والتخصصات العلمية وسنوات الخدمة بالمؤسسة وسنوات الخبرة.

## عرض وتحليل إجابات المشاركين على استمارة الاستبيان:

تم استخدام الترميز الرقمي لترميز إجابات العينة للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي كما مبين في الجدول رقم (14)

## جدول (14) ترميز بدائل الإجابة و طول خلايا المقياس

اتجاه الإجابة	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
الرمز	1	2	3	4	5
متوسط الفترة	1.79-1	2.59 - 1.8	3.39 – 2.6	4.19 – 3.4	5 - 4.2

وتم استخدام متوسط القياس (3) وهو متوسط القيم (3،2،1،4،5) للإجابات الخمسة، كنقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي كل محور من محاور الدراسة، وكان طول الفترة المستخدمة هي 0.8 وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 4 على 5. وكان الغرض من ذلك تحديد اتجاه الإجابات على كل فقرة من فقرات

الاستبيان .

أولاً : أبعاد رأس المال البشري

أ: مستوى المهارات بينت النتائج بجدول (15) اتفاق أفراد العينة على جميع فقرات محور مستوى المهارات.

## جدول (15) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور مستوى المهارات

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	بدر موافق أبداً	بدر موافق	محايد	موافق	موافق جداً	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	امتلك مهارة كافية و استعداداً عالياً يمكنني من التعامل مع مشاكل العمل	ك	4	13	33	163	89	4.06	موافق	0.833
		%	1.3	4.3	10.9	54.0	29.5			
2		ك	21	34	69	116	62	3.54	موافق	1.143

			20.5	38.4	22.8	11.3	7.0	%	توجد نظم حوافز بالمؤسسة تستخدم لتشجيع تنمية مهارات الأفراد الوظيفية	
0.837	موافقة	4.14	105	156	24	13	4	ك	تساعد مهاراتي وقدراتي على انجاز الأعمال المطلوبة مني بكفاءة	3
			34.8	51.7	7.9	4.3	1.3	%		
0.934	موافقة	3.74	59	147	55	40	1	ك	تتناسب مهاراتي مع عملي الحالي و كذلك مع المرتبات و المكافآت الممنوحة لي	4
			19.5	48.7	18.2	13.2	0.3	%		
0.939	موافقة	3.72	56	140	80	16	10	ك	يوجد لدي الأفراد بالمؤسسة مهارات عالية لأداء المهام المناطة بهم	5
			18.5	46.4	26.5	5.3	3.3	%		
0.824	موافقة	3.85	57	165	62	14	4	ك	يستطيع الأفراد بالمؤسسة التكيف مع ضغوط العمل	6
			18.9	54.6	20.5	4.6	1.3	%		

من خلال الجدول رقم (15) تبين الآتي:

1. الفقرة (الأولى)، قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى امتلاك الأفراد للمهارات والاستعداد الكافي للتعامل مع مشاكل العمل، وقيمة الانحراف المعياري (0.833)، أعلى نسبة للإجابة موافق (54%).
  2. الفقرة (الثانية)، قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى وجود نظم حوافز بالمؤسسة تستخدم لتشجيع تنمية مهارات الأفراد الوظيفية، وقيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.143)، وكانت أعلى نسبة للإجابة موافق (38.4%).
  3. الفقرة (الثالثة)، قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن مهارات العاملين وقدراتهم تساعدهم على انجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة، وقيمة الانحراف المعياري (0.837) وأعلى نسبة للإجابة موافق (51.7%).
  4. الفقرة (الرابعة)، قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى تناسب مهارة العاملين مع أعمالهم الحالية وكذلك مع المرتبات والمكافآت الممنوحة لهم، وقيمة الانحراف المعياري (0.934)، وكانت أعلى نسبة للإجابة موافق (48.7%).
  5. الفقرة (الخامسة)، قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن لدى الأفراد بالمؤسسة مهارات عالية تمكنهم من أداء المهام المناطة بهم، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.939)، وكانت أعلى نسبة للإجابة موافق (46.4%).
  6. الفقرة (السادسة)، قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى استطاعة الأفراد بالمؤسسة التكيف مع ضغوط العمل، وقيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.824)، وكانت أعلى نسبة للإجابة موافق بنسبة (54.6%).
- ولتحديد مستوى المهارات فإن النتائج في الجدول رقم (20) أظهرت أن متوسط الاستجابة (3.84) وهو أعلى من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.84) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، أي أن مستوى المهارات كان مرتفعاً.

جدول رقم (16) نتائج اختبار (T- test) لإجمالي مستوى المهارات

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية T-Test	القيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى المهارات
مستوى المهارات	3.84	0.84	0.64	22.838	0.000	معنوية	مرتفع

ب: الخبرات: بينت النتائج في الجدول (17) اتفاق أفراد العينة المحدود على فقرة واحدة من فقرات محور الخبرات واتفاقهم على (4) فقرات واتفاقهم جداً على فقرة واحدة من فقرات هذا المحور.

جدول (17) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور الخبرات

الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	متوسط الاستجابة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	التكرار والنسبة	الفقرة
0.863	موافق	4.01	86	157	41	13	5	ك	لدى خبرة كافية تؤهلني للتعامل مع المواقف وحل المشاكل في العمل
			28.5	52.0	13.6	4.3	1.7	%	
1.102	محايد	3.38	49	102	81	56	14	ك	تقدم المؤسسة المكافآت و الحوافز للأفراد على أساس خبراتهم
			16.2	33.8	26.8	18.5	4.6	%	
1.059	موافق	3.7	68	131	60	30	13	ك	يمتلك الأفراد خبرة عالية في مجال أعمالهم تناسب الوظيفة التي يشغلونها
			22.5	43.4	19.9	9.9	4.3	%	
1.071	موافق	3.69	67	132	58	31	14	ك	يتناسب المرتب الذي أتقاضاه مع سنوات خبرتي الطويلة بالمؤسسة
			22.2	43.7	19.2	10.3	4.6	%	
0.77	موافق جداً	4.24	118	150	23	9	2	ك	دائماً استفيد من المواقف التي أتعرض لها واكتسب خبرات في عملي
			39.1	49.7	7.6	3.0	0.7	%	
0.862	موافق	4.07	101	139	48	10	4	ك	امتلك خبرات في أكثر من مجال وأوظفها في العمل لتطوير أدائي الوظيفي
			33.4	46.0	15.9	3.3	1.3	%	

من خلال الجدول رقم (17) تبين الآتي:

1. الفقرة (الأولى)، قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن العاملين لديهم الخبرة الكافية التي تؤهلهم للتعامل مع المواقف وحل المشاكل في العمل 80

جدول رقم (18) نتائج اختبار (T- test) لإجمالي الخبرات

المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط والفرق بين الفقرة	الانحراف المعياري	T-Test / القيمة الإحصائية	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الخبرات
الخبرات	3.85	0.85	0.66	22.321	0.000	معنوية	مرتفع

إجمالي أبعاد رأس المال البشري:

ولتحديد مستوى إجمالي رأس المال البشري فإن النتائج في الجدول رقم (19) أظهرت أن متوسط الاستجابة (3.72) وهو أعلى من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.72) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق أي أن مستوى إجمالي أبعاد رأس المال البشري كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم (19) نتائج اختبار (T- test) لإجمالي أبعاد رأس المال البشري

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	T-Test / القيمة الإحصائية	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى أبعاد رأس المال البشري
أبعاد رأس المال البشري	3.72	0.72	0.642	19.463	0.000	معنوية	مرتفع

ثانياً: الأداء الوظيفي

أ. سرعة الأداء (السرعة في الانجاز) : بينت النتائج في الجدول رقم (20) اتفاق أفراد العينة على (6) فقرات محور سرعة الأداء واتفاقهم جداً على فقرة واحدة من فقرات هذا المحور.

جدول (20) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور سرعة الأداء (السرعة في الانجاز)

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	أقوم بإنجاز المعاملات اليومية دون تأخير وأعمل على عدم تراكمها	ك	6	13	19	147	117	4.18	موافق	0.879
		%	2.0	4.3	6.3	48.7	38.7			
2		ك	4	15	30	147	106	4.11	موافق	0.871

			35.1	48.7	9.9	5.0	1.3	%	أقوم بإنجاز المعاملة كاملة قبل الانتقال لغيرها	
0.754	موافق جداً	4.23	108	170	14	5	5	ك	أقوم بتحديد أولوياتي في إنجاز المعاملات الموكلة إلي قبل البدء بها	3
			35.8	56.3	4.6	1.7	1.7	%		
0.829	موافق	4.12	98	163	22	16	3	ك	أتابع عملي للتأكد من سرعة الأداء والإنجاز	4
			32.5	54.0	7.3	5.3	1.0	%		
0.95	موافق	3.88	74	155	45	19	9	ك	عدم الميل إلى البطء وانتظار التعليمات	5
			24.5	51.3	14.9	6.3	3.0	%		
0.9	موافق	3.97	86	146	49	16	5	ك	تمتلك المؤسسة أفراد لديهم الثقة الكبيرة في أداء وظائفهم وانجازها بسرعة	6
			28.5	48.3	16.2	5.3	1.7	%		
0.993	موافق	3.71	68	119	80	28	7	ك	تحرص المؤسسة على تنسيق مستمر بين الوحدات الإدارية لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد	7
			22.5	39.4	26.5	9.3	2.3	%		

من خلال الجدول رقم (20) تبين الآتي:

1. قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن العاملين يقوموا بإنجاز المعاملات اليومية دون تأخير ويعملون على عدم تراكمها،

جدول رقم (21) نتائج اختبار (T- test) لإجمالي سرعة الأداء (السرعة في الانجاز)

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	القيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى سرعة الأداء
سرعة الأداء	4.03	1.03	0.635	28.117	0.000	معنوية	مرتفع

ب: دقة أداء الأفراد بينت النتائج في الجدول رقم (22) اتفاق أفراد العينة على فقرتين من فقرات محور دقة أداء الأفراد واتفاقهم جداً على باقي الفقرات.

جدول (22) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور دقة أداء الأفراد

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	أحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء	ك	5	5	24	137	131	4.27	موافق جداً	0.811
		%	1.7	1.7	7.9	45.4	43.4			
2	أعطي المعاملة الوقت الكافي لمراجعتها بدقة	ك	4	7	21	160	110	4.21	موافق جداً	0.777
		%	1.3	2.3	7.0	53.0	36.4			
3	أراجع العمل أكثر من مرة للتأكد من عدم وجود أخطاء	ك	5	3	25	147	122	4.25	موافق جداً	0.784
		%	1.7	1.0	8.3	48.7	40.4			
4	أرتب المهام المطلوب إنجازها حسب الأسبقية والأهمية	ك	5	7	22	149	119	4.23	موافق جداً	0.812
		%	1.7	2.3	7.3	49.3	39.4			
5	الرؤساء يتابعون ويوجهون مرؤوسيهم باستمرار لضمان الأداء الوظيفي الجيد	ك	1	20	57	116	108	4.03	موافق	0.918
		%	0.3	6.6	18.9	38.4	35.8			
6	تستخدم الأساليب العلمية في تنفيذ المهام مما يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي	ك	2	16	62	126	96	3.99	موافق	0.893
		%	0.7	5.3	20.5	41.7	31.8			

من خلال الجدول رقم (22) تبين الآتي:

تشير الفقرات في الجدول إلى اتفاق وحرص العاملين على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء

جدول رقم (23) نتائج اختبار (T- test) لإجمالي دقة أداء الأفراد

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الاحصائية / T-Test	القيمة الدلالة الاحصائية	معنوية الفروق	مستوى دقة أداء الأفراد
دقة أداء الأفراد	4.16	1.16	0.646	31.262	0.000	معنوية	مرتفع

إجمالي الأداء الوظيفي:

ولتحديد مستوى إجمالي الأداء الوظيفي فإن النتائج في الجدول رقم (24) أظهرت أن متوسط الاستجابة (4.05) وهو أعلى من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (1.05) ولتحديد معنوية هذه

الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق أي أن مستوى إجمالي الأداء الوظيفي كان مرتفعاً.

جدول رقم (24) نتائج اختبار (T- test) لإجمالي الأداء الوظيفي

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المقرة والمتوسط المعيار	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الأداء الوظيفي
الأداء الوظيفي	4.05	1.05	0.577	31.634	0.000	معنوية	مرتفع

#### اختبار فرضية الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري (مستوى المهارات والخبرة) على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط. ويتفرع منها:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد خبرة الأفراد على الأداء الوظيفي
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مهارة الأفراد على الأداء الوظيفي.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار معنوية العلاقة لأبعاد رأس المال البشري على الأداء الوظيفي، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

جدول (25) الارتباط بين بعد أبعاد رأس المال البشري والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	ارتباط بيرسون	أبعاد رأس المال البشري
806.0**	قيمة الدلالة الإحصائية	مستوى الخبرة والمهارة
00.00	عدد المشاهدات	
302		

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

بينت النتائج بالجدول (25) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري على الأداء الوظيفي، قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.806) تشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين أي الاهتمام بمستوى المهارة والخبرة يرفع مستوى الأداء الوظيفي، وقيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية هذه العلاقة.

ولتحديد أثر أبعاد رأس المال البشري على الأداء الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين للانحدار فبينت النتائج أن قيمة F تساوي (555.683) وهي قيمة مرتفعة جداً وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (المهارات والخبرة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ، وكانت قيمة معامل التحديد (0.649) وهي تشير إلى أن ما نسبته (64.9%) من التغيرات في الأداء الوظيفي سببه الاهتمام بمستوى المهارة والخبرة، ما لم يؤثر مؤثر آخر ، مما يدل على أن هناك أثراً واضحاً للمتغير المستقل (المهارة والخبرة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

جدول (26) نتائج تحليل التباين للانحدار لتحديد صلاحية نموذج الانحدار الأول

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
1	65.089	65.089			
300	35.14	0.117	555.683	0.000	0.649
301	100.229				

## النتائج :

- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات والخبرات والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.806) حيث تبين أن المهارة و الخبرة تؤثر على الأداء الوظيفي بنسبة (64.9%).
- أظهرت الدراسة أن مستويات أبعاد رأس المال البشري كانت مرتفعة حسب مقياس التدرج الخماسي حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة للمهارات (3.84) والخبرات (3.85) وبالتالي بلغت قيمة متوسط الاستجابة لمستوى أبعاد رأس المال البشري (3.72).
- أظهرت الدراسة أن مستويات أبعاد الأداء الوظيفي كانت مرتفعة حسب مقياس التدرج الخماسي حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة لمستوى سرعة الأداء (4.03) ودقة أداء الأفراد (4.16) وبالتالي بلغت قيمة متوسط الاستجابة لمستوى الأداء الوظيفي (4.05).
- من خلال تحليل العوامل الديموغرافية للمشاركين اتضح أن نسبة الذكور تمثل (74%) مما يقلل العوائق أمام الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم ، والتي قد تواجه الإناث نظراً لظروفهم الاجتماعية، وأن النسبة الأكبر من الفئة العمرية هي الفئة (من 30 سنة- إلى أقل من 40 سنة) وهي فئة خصبة للاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم بهدف الرفع من أدائهم الوظيفي، كما أن المؤسسة تزخر بعدد كبير من حملة المؤهلات العالية وهذا أيضاً عامل مساعد للاستفادة من كفاءاتهم العلمية ورفع قدراتهم في أدائهم الوظيفي.
- الافتقار إلي البرامج التدريبية الفعالة حيث أكد 90% من المشاركين عدم اشتراكهم بدورات تدريبية، مما أدى إلي افتقار بعضهم إلي المعرفة والمهارات اللازمة وبالتالي الخبرة وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع مشاكل العمل، كما أن المؤسسة لا تولي اهتماماً بإيفاد المبدعين والمتميزين من الأفراد للتدريب بالخارج مما جعل الاستفادة محدودة من تجارب الدول المتقدمة في مجال تأهيل وتنمية رأس المال البشري.
- الافتقار إلي قياس قيمة المهارات والخبرات بشكل دوري ومتابعته الأداء الوظيفي للأفراد باستمرار وتطويره. وهذا ما أكد عليه (57.9%) من المشاركين .
- أكد ما نسبته (41.1%) على عدم قيام المؤسسة بتقديم الحوافز المشجعة للأفراد ومنحهم المكافآت التي تزيد من رغبتهم في تطوير أدائهم الوظيفي، كذلك أكد (51%) من المشاركين على عدم قيام المؤسسة بترقية الأفراد ذوي الأداء المتميز وأكد (49.9%) على عدم تقديم الحوافز والمكافآت على أساس الخبرة.
- عدم قيام المؤسسة باختيار الأفراد المؤهلين من ذوي المهارات الفنية والتقنية وهذا ما أكد عليه (50.7%) من المشاركين.

## التوصيات :

- إعادة النظر في سياسة المؤسسة المتبعة في ترشيح الأفراد للدورات التدريبية والعمل على تطوير مؤهلات الموارد البشرية في المؤسسة من خلال الإجراءات الإدارية الإجبارية التي تفرض على الأفراد لتطوير مؤهلاتهم وقدراتهم العلمية والعملية طالما لديهم الرغبة في ذلك. والاهتمام بتكثيف البرامج التدريبية الفعالة للأفراد وذلك لزيادة المعرفة والمهارات اللازمة وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع مشاكل العمل،

- كذلك إيفاد المبدعين والتميزين من الأفراد للتدريب بالخارج مما يساعد في تنمية رأس المال البشري واستثماره.
2. الاهتمام بقياس قيمة المهارات والخبرة بشكل دوري ومتابعة الأداء الوظيفي باستمرار وتطويره.
  3. ضرورة إتباع كافة السياسات ووضع الحوافز المشجعة والمناسبة وإعادة النظر فيها لتشجيع تنمية المهارات الوظيفية للأفراد ومنح المكافآت والحوافز للأفراد بناءً على أسس علمية مثل الخبرة والاهتمام بالتحفيز المعنوي للرفع من الروح المعنوية في العمل وترقية الأفراد ذوي الأداء المتميز مما يزيد من رغبتهم في تطوير أدائهم الوظيفي
  4. تفويض السلطة للأفراد وعدم منحهم الصلاحيات اللازمة لأدائهم الوظيفي وذلك لزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم وجعلهم يعتمدون على أنفسهم .
  5. إعطاء أولوية في التخصصات التعليمية والتدريبية التي يتم التأهل عليها للنوعيات التي أثبتت جدواها في توظيف الخريجين منها خاصة التخصصات الفنية والتقنية وتبادل التعريف بها بين الجهات المعنية بالتعليم والتدريب نظراً لأهمية تخصصاتهم والحاجة الماسة لها وندرة وجودها بالمؤسسة .
  6. إبراز أهم دعائم الوظيفة " الترقية " وأهميتها كوسيلة لجذب العنصر الأكفأ وأهميتها للموظف لتحسين المركز الوظيفي والمالي ووضع برنامج واضح لآليات الترقية وتولي المناصب الإدارية في المؤسسة بما يفتح أمام الأفراد ذوى الكفاءة العالية بتولي المناصب الإدارية من جهة وعكس مدى الشفافية الإدارية التي تتمتع بها المؤسسة وتعزيز الثقة لدى الأفراد وعدم إهمالهم من جهة أخرى، وبث التنافس والطموح بين الأفراد لتحسين أوضاعهم الوظيفية.

### قائمة المراجع

#### أولاً : الكتب

- 1- ابن منظور، 1997 ، لسان العرب، ط6، المجلد الأول والمجلد الحادي عشر، بيروت 26.
- 2- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، القاهرة، أيتريك للنشر والتوزيع، 2004.
- 3- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 4- أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، 2009.
- 5- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 6- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، 2001.
- 7- طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر .
- 8- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية للنشر ، عمان، 2001.
- 9- كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، عمان، دار الفكر، 2004.
- 10- محمد باهذيلة ، عبد الرحمن الجعيد: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية الأعمال جامعة الملك عبد العزيز ، 2010.
- 11- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004.

12- ناصر محمد سعود جرادات واحمد إسماعيل المعاني وأسماء رشاد الصالح : إدارة المعرفة، ط1، عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2011.

13- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2007.

**ثانيا :الرسائل العلمية :**

1- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري : مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر أطروحة دكتوراه ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، 2010.

2- رياض بن صوشة ، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007.

3- سالم الفايدي ، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية، 2008.

4- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر، 2000.

5- عائشة علي خليل، تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية، دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لجامعة المرقب، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة طرابلس، 2013.

6- محمد أديب رياض السيد أحمد، رأس المال الفكري ودوره في فعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال ، كانون ثاني ، 2013.

7- محمد العساف، أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية – شركة أورنج ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2010.

8- ناصر محمد إبراهيم السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، قسم العلوم الإدارية، 2004.

**ثالثا : المقالات :**

1- تحسين الطراونة ونضال الصالحي، مدى توفر المهارات الإبداعية لدى العاملين في البنوك الأردنية في مدينة أربد\_ دراسة استطلاعية\_ جرش للبحوث والدراسات، المجلد التاسع، العدد الأول، 2004.

2- نوال يونس محمد و منى يونس سعيد، اثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي، دراسة لآراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد(30) المجلد(8)، 2012.

3- وجدان حسن حمودي، رأس المال الفكري ودوره في تطوير المنتج: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل ألبسة ولدي بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(34)، العدد (106)، 2012.

**رابعا: الندوات والمؤتمرات والتقارير:**

1- أحمد عبد إسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي : دراسة تحليل لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية" مجلة الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد، العدد70، 2008.

2- حمود الشريف ،نظريات الشخصية: النظريات الإنسانية، ورقة بحثية، جامعة الملك سعود، الرياض ، 2004 .

- 3- عادل حرحوش المفرجي، احمد على صالح، رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليبه المحافظه عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ط2008،2.
- 4- محمد فلاق ،جنات بوقجاني ، تطوير نموذج لقياس رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبه بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2011.
- 5- ناصر جبر شيال،تشخيص رأس المال الفكري وتطويره، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية/ وزارة الصحة العراقية، ورقة بحثية في إدارة المستشفيات ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد،2006.

---

**Compliance with ethical standards***Disclosure of conflict of interest*

The authors declare that they have no conflict of interest.

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JLABW and/or the editor(s). JLABW and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.