



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة علي زيادة الإنتاجية-

دراسة حالة وبناء عدن

إعداد

الدكتور/ محمد علوي أمزبه
الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة مؤسسة
موانئ خليج عدن اليمنية - اليمن

الأستاذ المشارك/ رنا سالم صالح فضل
قسم إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (4) - العدد (15) - أكتوبر 2025

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بهيأط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم 4890 بتاريخ 22 أكتوبر 2018 بجمهورية مصر العربية



The Impact of Advanced Human Resource Management Practices on Increasing Productivity – A Case Study of the Port of Aden

submitted by

Associate Professor / Rana Salem Saleh Fadl

Department of Business Administration –
Faculty of Administrative Sciences,
University of Aden

Dr. Mohammed Alawi Emzarbah
CEO and Chairman of the Board, Yemen
.Gulf of Aden Ports Corporation, Yemen

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (15), october2025
<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

المنتخلص

تساهم ممارسات الموارد البشرية المتقدمة بشكل كبير في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسات من خلال تحسين كفاءة العاملين ورفع دافعيتهم. عبر تطبيق برامج تدريبية مستمرة، يتم تعزيز مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم التقنية والإدارية بما يتماشى مع احتياجات العمل المتطورة.

كما أن سياسات التحفيز والمكافآت تساهم في تحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء لهم، مما ينعكس إيجاباً على نتائج العمل. بالإضافة إلى ذلك، يعزز استخدام تقنيات تقييم الأداء الفعالة من تحسين مستوى الإنتاجية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يتيح تحديد احتياجاتهم التدريبية.

تواجه المؤسسات المختلفة، بما في ذلك موانئ النقل البحري، تحديات كبيرة في تحسين أداءها وزيادة إنتاجيتها في ظل التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة. يعتبر ميناء عدن أحد الموانئ الحيوية التي تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد المحلي والدولي. لكن على الرغم من الأهمية الاستراتيجية للميناء، يعاني من بعض القضايا التي تؤثر في مستوى إنتاجيته وكفاءته التشغيلية، ومنها نقص في تطوير وتحفيز العاملين، وضعف في استراتيجيات الموارد البشرية المستخدمة. لذلك هدف البحث إلى دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية المتقدمة في زيادة الإنتاجية داخل ميناء عدن. من خلال تحليل كيفية تحسين بيئة العمل وتطوير مهارات الموظفين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وجدت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن. توصي الدراسة بتطوير برامج التدريب المستمر للعاملين في ميناء عدن لتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة وتعزيز الكفاءة التشغيلية. كما يُنصح بتحسين استراتيجيات التوظيف والاختيار لضمان استقطاب الكفاءات المتخصصة في النقل البحري وإدارة الموانئ. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز نظام الحوافز لتحفيز الموظفين على تقديم أداء متميز وتحقيق أهداف الميناء بكفاءة عالية. كما يُوصى بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العمليات المينائية، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والالتزام في العمل.

وأخيرًا، يُوصى بتفعيل تقنيات التحليل والقياس المستمر للأداء لمتابعة أداء الموظفين وتحقيق تحسينات مستمرة في الإنتاجية التشغيلية داخل الميناء.

الكلمات الدالة: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإنتاجية، ميناء عدن، اليمن.

Abstract:

Advanced human resource practices significantly contribute to increased productivity within organizations by enhancing employee efficiency and motivation. Through the implementation of continuous training programs, employee skills are strengthened, and their technical and administrative capabilities are developed in alignment with evolving work requirements. Moreover, incentive and reward policies encourage employees to deliver their best performance, which positively impacts work outcomes. In addition, the use of effective performance evaluation techniques improves productivity by identifying employee strengths and weaknesses, thereby facilitating the identification of their training needs. Organizations, including maritime transport ports, face major challenges in improving performance and increasing productivity amid rapid economic and technological changes. The Port of Aden is considered one of the vital ports playing a key role in both the local and international economy. Despite its strategic importance, the port suffers from several issues that affect its productivity and operational efficiency, including a lack of employee development and motivation, and weak human resource strategies. Therefore, this study aimed to examine the impact of advanced human resource management practices on increasing productivity at the Port of Aden, by analyzing how work environment improvements and employee skill development contribute to performance. The study adopted a

descriptive-analytical methodology and found a statistically significant positive impact of HRM practices on productivity at the Port of Aden. The study recommends developing continuous training programs for port employees to improve their skills in using modern technologies and enhance operational efficiency. It also suggests improving recruitment and selection strategies to attract specialized talent in maritime transport and port management. Additionally, it is important to strengthen the incentive system to motivate employees to deliver outstanding performance and achieve the port's objectives efficiently. The study also recommends involving employees in decision-making related to port operations to enhance their sense of responsibility and work commitment. Finally, the study recommends activating performance measurement and analysis techniques to continuously monitor employee performance and achieve ongoing improvements in operational productivity at the port.

Keywords: Human Resource Management Practices, Productivity, Port of Aden, Yemen.

1. المقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم موارد المنظمات، إذ لا يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها دون وجود أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل. وفي هذا السياق، تركز المنظمات على تحقيق أهدافها وتنفيذها بنجاح، ومن هنا يأتي دور الإدارة في توجيه الأفراد بشكل يتماشى مع تلك الأهداف. يتم ذلك من خلال ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة، حيث تعمل الإدارة على دعمهم من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي، بالإضافة إلى تعزيز روح الانتماء والولاء للمؤسسة. هذه الجهود تساهم في تطوير شعور الأفراد بالمسؤولية وتعزيز التزامهم في العمل، مما يدعم تحقيق أهداف المنظمة (الحزمي، 2025).

تلعب الموارد البشرية في ميناء عدن دورًا حيويًا في تعزيز التنمية المستدامة، حيث يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة لدعم كفاءة العمليات المينائية. ومن خلال الممارسات المناسبة، يتم تطوير العاملين وتمكينهم من مواجهة التحديات التي قد تنشأ بسبب الوضع الأمني أو الاقتصادي، مما يعزز مرونة واستجابة الميناء في وجه التغيرات المستمرة.

تسهم هذه الممارسات في تلبية احتياجات السوق المحلي والدولي، من خلال رفع مستوى الأداء العام في الميناء، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية له في الأسواق العالمية. كما أن تحسين إدارة الموارد البشرية يعزز من رضا الموظفين بشكل كبير، مما يساهم في تقليل معدلات التوظيف والخروج من الوظائف، ويؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا وتعاونًا.

وفي النهاية، يعد تمكين العاملين في ميناء عدن من خلال تدريبهم بشكل مستمر جزءًا أساسيًا من استراتيجيات التنمية المستدامة، حيث ينعكس هذا التمكين على تحسين مستوى الأداء وإنتاجية العمل في جميع القطاعات المتعلقة بالعمليات المينائية.

في هذا السياق؛ تعد ممارسات تنمية الموارد البشرية أحد الأدوات الفعالة في تحسين بيئة العمل في ميناء عدن، حيث تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي بما يتناسب مع مهام العمل في هذه المنشأة الحيوية. من خلال تحسين بيئة العمل، يتم دعم فعالية الموظفين وزيادة كفاءتهم العملية، مما ينعكس إيجابًا على أداء الميناء ككل، خاصة في ظل تحديات المرحلة الراهنة التي يواجهها.

2. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (البنديك، 2021) إلى استكشاف واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال دراسة حالة لشركات التأمين المسجلة في فلسطين. تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركات التأمين العاملة في فلسطين، تحديداً في محافظتي رام الله وبيت لحم. أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب، والاستقطاب، وتقييم الأداء، والحوافز والتعويضات، والاختيار والتعيين، تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين، حيث تتجسد مظاهر هذا التميز في القيادة، الخدمة المميزة، والحصة السوقية. كما أوصى الباحث بضرورة أن تولي إدارة الموارد البشرية في شركات

التأمين اهتمامًا أكبر بعقد ندوات ودورات تدريبية بشكل مستمر حول أهمية التميز المؤسسي، وتشجيع الموظفين على الإبداع والتحسين المستمر.

استعرضت دراسة (Kim et al., 2025) بشكل معاصر الأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (HRM) في مجال التقنيات الخوارزمية، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، ومعالجة اللغة الطبيعية. من خلال ربط هذه التطورات الحديثة بالتقاليد العلمية الطويلة في علاقات إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا. كما هدفت دراسة (صالح وآخرين، 2025) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة طردية وقوية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المصرف، واوصت الدراسة بتعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال تبني استراتيجيات شاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى تحسين فعالية التواصل بين الإدارة والموظفين.

هدفت دراسة (الحزمي، 2025) إلى التعرف على تأثير استراتيجيات التدريب المختلفة على تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في اليمن. أظهرت النتائج أن سياسات تنمية الموارد البشرية تتجاوز وضع القواعد والأسس لتنميتها، حيث تتضمن صياغة استراتيجيات تهدف إلى تحسين وتطوير هذه الموارد بشكل فعال. كما تبين أن من العوامل الأساسية لنجاح التدريب هي تنظيم دورات تدريبية وندوات تثقيفية لتحسين كفاءة المتدربين، بينما تكمن المشكلة الرئيسية التي يواجهها المدربون في غياب التطبيق العملي للمهارات المكتسبة من قبل المتدربين، وهو ما أكدته الدراسات السابقة. أظهرت الدراسة أيضًا أن الذكور يعتبرون استراتيجيات التدريب أكثر تأثيرًا في تطوير الموارد البشرية مقارنة بالإناث، حيث يظهر اهتمامهم الأكبر باكتساب مهارات جديدة. هدف دراسة (عمران وآخرون، 2025) إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك ومستوى الأداء الابتكاري، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في البنوك التجارية التابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، وبلغ حجم العينة 384 فردًا. وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء

الابتكاري. كما تبين أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا مباشرًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار الإداري والفني، وكذلك على ابتكار الخدمات. في ضوء هذه النتائج، يوصي البحث بعدد من التوصيات، منها: ضرورة اهتمام البنوك بتسهيل تدفق المعلومات وضمان سلاستها. استهدفت دراسة (الشمري، 2025) دراسة الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي في مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز السلوك الإبداعي، حيث تبين أن سياسات الاستقطاب والتدريب والتطوير وتحفيز العاملين تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الإبداع والابتكار. كما أشارت النتائج إلى ضرورة تطوير سياسات أكثر مرونة تتماشى مع التحديات الحالية، وتعزيز بيئة عمل تشجع على التجديد والتفكير الإبداعي. بناءً على هذه النتائج، يوصي البحث بضرورة تبني استراتيجيات متكاملة في إدارة الموارد البشرية تشمل تعزيز التدريب المستمر، وتطوير نظم الحوافز، وتوفير بيئة جامعية تحفز الإبداع، مما يساهم في تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري.

هدفت دراسة (ال فطیح، 2025) إلى التعرف على أثر التخطيط الإداري على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية بمستشفى الملك خالد بنجران، كشفت نتائج الدراسة أن: واقع التخطيط الإداري المتبع في إدارة الموارد البشرية بمستشفى الملك خالد بنجران خلال الفترة 2021-2023م، جاءت بنسبة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.26)، واقع أداء العاملين بنسبة كبيرة جداً، وبتوسط (4.29)، وأنه يوجد أثر إيجابي للتخطيط الإداري على أداء العاملين في أقسام إدارة الموارد البشرية خلال الفترة 2021-2023، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (*895). وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات التخطيط الإداري لتعزيز الفعالية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

هدف بحث كلا من (اسماعيل وآخرون، 2025) إلى توضيح دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق الأداء الابتكاري في البنوك المصرية وتوصل البحث إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الابتكاري، كما تبين وجود أثر إيجابي ومعنوي

مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار الإداري والفني، ووجود أثر إيجابي ومعنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على ابتكار الخدمات، حيث لا يوجد فروق داله احصائيا بين البنوك محل البحث العامة والخاصة فيما يتعلق بممارسات إدارة المواد البشرية والأداء الابتكاري، ويوصي البحث بمجموعة من التوصيات وهي: ضرورة حرصت البنوك على تدفق المعلومات وإنسيابها حتي يتوافر لدى الموظفين العاملين لديها القدرة على بناء التوقعات المستقبلية لسلوكيات أدايمهم الابتكاري.

○ الفجوة البحثية والإضافة العلمية:

الشكل التالي يوضح الفجوة البحثية للدراسات السابقة وكذلك الإضافة العلمية للدراسة الحالية:



الشكل رقم (1). الفجوة البحثية والإضافة العلمية.

المصدر: عن طريق الباحث؛ بالاعتماد على الدراسات السابقة.

3. الإطار النظري للدراسة:

○ ممارسات الموارد البشرية

تُعد ممارسات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية مجموعة من الخطط الاستراتيجية والعمليات والبرامج التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعرفة وقدرات العاملين. وهذه الاستراتيجيات تشكل أساساً حيويًا في تحسين الإنتاجية في المنشآت الأكاديمية والبحثية (راشد و المجاهد، 2025).

إدارة الموارد البشرية هي عملية منظمة تهدف إلى تخطيط وإعداد معلومات دقيقة وشاملة تسهم في تحسين الأداء العام داخل المؤسسات. الهدف الأساسي من هذه الإدارة هو تحقيق التوافق بين متطلبات العمل في المؤسسات مع قدرات الموظفين، وذلك من خلال تطبيق أسس وقواعد مدروسة تساعد في تحسين ظروف العمل وزيادة الفعالية. هذه العملية تتطلب التقييم الدقيق لأداء الموظفين وقياس قدرتهم على تطبيق المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بشكل فعال. من خلال تطبيق تلك القواعد والأساليب، تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء العالي وتحسين الإنتاجية. كما تساهم هذه الإدارة في اختيار الموظفين الأكفاء وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع احتياجات السوق والقطاع الذي يعملون فيه، مما يزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (صالح وآخرين، 2025).

في هذا السياق؛ إدارة الموارد البشرية تعد من الإدارات الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتضمن مسؤولياتها توظيف الموارد البشرية وتطويرها لضمان توافقها مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها. كما تشمل إدارة الموارد البشرية العديد من المهام مثل تصميم السياسات المتعلقة بالقوى العاملة، الاستقطاب، التدريب، والتطوير، فضلاً عن تقييم الأداء ومكافأة العاملين. وبالتالي، يجب أن تكون الإدارة قادرة على تطبيق ممارسات فعالة تساهم في تحفيز العاملين، تحسين أدائهم، ورفع مستوى التميز المؤسسي في المنظمة (اسماعيل وآخرون،

(2025)

ومن التعاريف السابقة؛ يعرفها الباحث إجرائيا بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي يتم تنفيذها بشكل منظم من قبل إدارة الميناء بهدف توظيف، تدريب، وتطوير الموظفين العاملين في مختلف أقسام الميناء. تشمل هذه الممارسات الاستقطاب، الاختيار، التدريب المستمر، تقييم الأداء، تحفيز العاملين، وضمان بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع. كما تهدف هذه الممارسات إلى تعزيز الكفاءة والفعالية في العمل، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء والتنافسية للميناء على المستوى المحلي والدولي. يتم تطبيق هذه السياسات بما يتماشى مع أهداف ميناء عدن الاستراتيجية في تقديم خدمات مميزة وزيادة الإنتاجية، مع تحسين الظروف المعيشية للعاملين وتحقيق التميز المؤسسي.

○ أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

أ. استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: تهدف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ميناء عدن إلى خلق بيئة عمل متكاملة تدعم الموظفين وتساعدهم على تحسين مهاراتهم بشكل مستمر. تسعى هذه الاستراتيجيات إلى تطوير المهارات الفنية والإدارية للعاملين في جميع أقسام الميناء، مما يعزز الأداء العام وزيادة الإنتاجية في الميناء. من خلال تنظيم برامج تدريبية ودورات متخصصة، يتم تزويد الموظفين بالمعرفة والأدوات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحديثة، والتي تشمل مواجهة التحديات الاقتصادية واللوجستية في قطاع النقل البحري. هذه الاستراتيجيات تساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، مما يعكس بدوره على تحسين أداء الميناء ككل.

ب. استراتيجيات تدريب الموارد البشرية: تسعى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية في ميناء عدن إلى رفع كفاءة العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع التطورات المستمرة في مجال العمل. من خلال برامج تدريبية متقدمة، يتم تحسين المهارات الفنية المتعلقة بالمناولة، الشحن، التفريغ، وصيانة المعدات، بالإضافة إلى المهارات الإدارية التي تدعم التنظيم والتنسيق بين الأقسام المختلفة. كما تركز هذه الاستراتيجيات على تعزيز

المعرفة بأحدث التقنيات والنظم التي يتم تطبيقها في الموانئ العالمية، مما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية لميناء عدن ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

ت. استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي : تركز استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي في ميناء عدن على توفير فرص مستدامة للترقية والنمو المهني للعاملين، مما يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام بالمؤسسة. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تطوير المهن المختلفة داخل الميناء من خلال تحديد مسارات وظيفية واضحة، وتوفير التدريب المناسب لكل مستوى وظيفي. يساعد هذا في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر العاملون بأن لديهم فرصاً حقيقية للنمو والترقية بناءً على أدائهم ومهاراتهم. كما تعمل هذه الاستراتيجيات على تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، مما يساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من استقرار القوى العاملة.

ث. استراتيجيات تعويضات الموارد البشرية : تلعب استراتيجيات تعويضات الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحسين ظروف العمل في ميناء عدن، حيث تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تقديم حوافز ومكافآت تناسب إسهامات العاملين في زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الميناء. يشمل ذلك تحسين الرواتب، تقديم المكافآت المالية وغير المالية، بالإضافة إلى توفير مزايا أخرى مثل التأمين الصحي، والضمان الاجتماعي، ومزايا التدريب المستمر. من خلال هذه الاستراتيجيات، يشعر العاملون بالتقدير لما يقدمونه من جهود، مما يعزز من دافعيتهم للعمل بشكل أكثر فعالية واحترافية.

ج. استراتيجيات دعم وتطوير البحث العلمي : تسعى استراتيجيات دعم وتطوير البحث العلمي في ميناء عدن إلى تشجيع إجراء البحوث العلمية المتعلقة بتحسين العمليات المينائية، بما في ذلك تطوير تقنيات الشحن، النقل، واللوجستيات البحرية. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى خلق بيئة بحثية تدعم الابتكار وتحفز على إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه الميناء. من خلال التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية، يتم تطوير مشاريع بحثية تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في الميناء. كما

تساعد هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء المستدام وتطوير الممارسات البيئية والاقتصادية التي تساهم في تعزيز تنافسية ميناء عدن على المستوى الإقليمي والدولي.

ح. توظيف واختيار الكفاءات: تعتبر عملية توظيف واختيار الكفاءات من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ميناء عدن، حيث تهدف إلى ضمان استقطاب الأشخاص الأكثر تأهيلاً وملاءمة للعمل في مختلف الأقسام المينائية. يتم اختيار الكفاءات بناءً على معايير محددة تشمل المهارات التقنية، الخبرات السابقة، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل المينائية. تعتمد إدارة الميناء على استراتيجيات متقدمة في اختيار الموظفين، بما في ذلك إجراء مقابلات مهنية واختبارات فنية، وذلك لضمان اختيار أفضل الكفاءات التي يمكنها الإسهام في تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية. كما تهتم الإدارة بتوفير فرص متساوية لجميع المتقدمين، مما يعزز التنوع والابتكار داخل الميناء.

خ. تقييم الأداء : يعد تقييم الأداء من الأدوات الأساسية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في ميناء عدن لتحليل فعالية العاملين في مختلف الأقسام. يتم تقييم الأداء بناءً على مجموعة من المعايير التي تشمل تحقيق الأهداف المحددة، جودة العمل، والقدرة على مواجهة التحديات. يستخدم الميناء نظام تقييم دوري يشمل التغذية الراجعة من المديرين والزملاء، كما يتم اعتماد مقاييس موضوعية تقيس الإنتاجية والكفاءة التشغيلية. من خلال هذا التقييم، تستطيع إدارة الموارد البشرية تحديد نقاط القوة لدى الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، مما يساعد في وضع برامج تدريبية مستهدفة. كما يعزز هذا النظام من تحفيز الموظفين، حيث يتم مكافأة الموظفين المتميزين بناءً على نتائج تقييم أدائهم، مما يساهم في تعزيز الالتزام وتحقيق أهداف الميناء.

د. تحليل وتصنيف الوظائف: يُعد جزءاً أساسياً من عملية بناء الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة. حيث يتم من خلاله تحديد مهام الوظائف وتوصيفها بشكل دقيق، مع تحديد المهارات والسمات المطلوبة لكل وظيفة، بما يتماشى مع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة. يهدف هذا التحليل إلى تحديد الأنشطة الأساسية التي يقوم بها الموظف، بحيث يتم تحديد المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بشكل فعال، ويشمل ذلك أيضاً تصنيف الوظائف ضمن فئات معينة بناءً على متطلبات العمل. يُنفذ هذا التحليل باستخدام أساليب علمية دقيقة تساهم في تحديد دور كل وظيفة ومدى تأثيرها في إنجاز الأهداف المؤسسية.

ذ. مشاركة الموظفين: تشير مشاركة الموظفين إلى جزء من عملية صنع القرار التي يشارك فيها الموظفون، حيث يتم تطبيق هذه المشاركة على مستوى استشارة مجموعة من الأفراد، الذين يوافقون على القرار بعد اتخاذه. أو قد يشاركون في اتخاذ القرار النهائي نفسه، أو يتم توجيههم من قبل القائد. يتضمن هذا إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة، حيث يمكنهم تقديم مدخلاتهم من خلال علاقة جيدة مع القيادة وحرية التعبير عن آرائهم. تساهم هذه المشاركة في تحسين العلاقة بين القيادة والموظفين، مما يعزز التعاون ويؤدي إلى تنفيذ فعال للقرارات. كما أن هذه المشاركة تزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه القرارات المتخذة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

4. مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات المختلفة، بما في ذلك موانئ النقل البحري، تحديات كبيرة في تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها في ظل التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة. يعتبر ميناء عدن أحد الموانئ الحيوية التي تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد المحلي والدولي. لكن على الرغم من الأهمية الاستراتيجية للميناء، يعاني من بعض القضايا التي تؤثر في مستوى إنتاجيته وكفاءته التشغيلية، ومنها نقص في تطوير وتحفيز العاملين، وضعف في استراتيجيات الموارد البشرية المستخدمة.

تمثل مشكلة الدراسة في تحديد كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة، مثل التدريب المستمر، التطوير المهني، استراتيجيات التوظيف الفعالة، وتحفيز العاملين، على زيادة إنتاجية العاملين في ميناء عدن. كما تسعى الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تتركه هذه الاستراتيجيات على الأداء العام للميناء وفعاليتها في تحقيق أهدافه التشغيلية، بما في ذلك تحسين كفاءة العمليات المينائية وزيادة رضا العملاء.

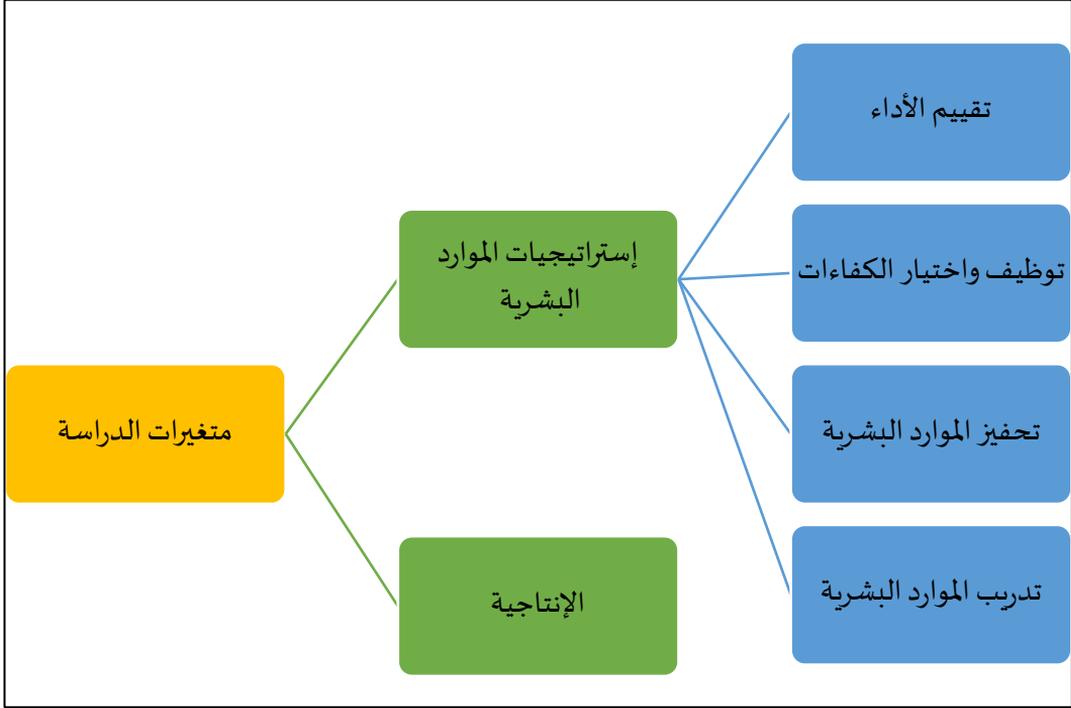
5. هدف الدراسة:

يهدف البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة في زيادة الإنتاجية داخل ميناء عدن. من خلال تحليل كيفية تحسين بيئة العمل وتطوير مهارات الموظفين، سيتم استكشاف دور هذه الاستراتيجيات في تعزيز كفاءة العمليات المينائية، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وتحسين القدرة التنافسية للميناء على المستويين المحلي والدولي. كما سيتناول البحث تأثير التدريب المستمر والتطوير المهني على رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في ميناء عدن.

6. منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي؛ حيث سيقوم الباحث بجمع الأجوبة عن الأسئلة التي قد وضعها وسيقوم الباحث بتطبيق دراسته ليتأكد من صحتها. حيث تم توزيع استبانة علي عينة من الموظفين بميناء عدن.

7. متغيرات الدراسة:



الشكل رقم (2). متغيرات الدراسة.

المصدر: عن طريق الباحث بالاعتماد علي الدراسات السابقة.

8. فروض الدراسة:

توجد فرضية واحدة رئيسية وتتمثل في:

H0: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية

في ميناء عدن. ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية وهي:

• H11: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

(تدريب الموارد البشرية) وزيادة الإنتاجية في ميناء عدن..

• H12: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

(تحفيز الموارد البشرية) وزيادة الإنتاجية في ميناء عدن..

- H13: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف واختيار الكفاءات) وزيادة الإنتاجية في ميناء عدن..
- H14: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) وزيادة الإنتاجية في ميناء عدن..

9. واقع تطبيق ممارسات الموارد البشرية في ميناء عدن:

❖ التركيز على رفاهية الموظفين في ميناء عدن:

إدارة ميناء عدن تُولي اهتمامًا متزايدًا بموظفيها من خلال توفير بيئة عمل تتيح التوازن بين الحياة العملية والشخصية؛ وذلك من خلال تطبيق ما يلي:

- توفير بيئة عمل مناسبة في كل قطاعات الميناء.
- توفير وسائل السلامة الحديثة (سيارات مطافئ وإسعاف).
- توفير وسائل نقل مناسبة وملائمة.
- توفير نظام تأمين صحي (داخل وخارج الجمهورية اليمنية) واجتماعي للموظف وأسرته.
- انتظام صرف المرتبات بما يحقق الأمان الوظيفي.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية لكافة العاملين بالميناء.

❖ تطور العمل الهجين والعمل عن بُعد في ميناء عدن:

على الرغم من أن ميناء عدن يُعتبر من الأماكن التي تتطلب وجود الموظفين في الموقع لتلبية احتياجات العمليات البحرية والتخليص الجمركي، إلا أن الإدارة بدأت في استخدام العمل الهجين للمجالات التي يمكن تنفيذها عن بُعد، مثل إدارة الحسابات، الدعم الفني، وتنسيق الأعمال المكتبية. يتم دعم هذا النموذج من خلال توفير منصات التعاون الرقمي مثل Microsoft Teams وZoom، مما يسمح للموظفين بالعمل عن بُعد بشكل فعال خلال أوقات محددة، مع التأكد من توافر البنية التحتية التقنية المناسبة لضمان التواصل الفعال والمرونة في ساعات العمل. وذلك عن طريق ما يلي:

○ زيادة الاستثمار في العمل عن بعد.

❖ تطوير الدور القيادي للموارد البشرية في ميناء عدن:

تعكف إدارة ميناء عدن على تطوير مهارات القيادة داخل قسم الموارد البشرية من خلال تعزيز الذكاء العاطفي بين القادة لإدارة فرق عمل متعددة. نظرًا للطبيعة المتنوعة لموظفي الميناء، فإن القادة يُشجَّعون على التعامل مع مختلف الجنسيات والثقافات بكفاءة من خلال التفاعل مع موظفيهم بطريقة تراعي احتياجاتهم الخاصة، مما يساهم في بناء بيئة عمل متكاملة. كما يُدرَّب القادة على المرونة في التعامل مع التحديات المتزايدة، مثل التغيرات المفاجئة في أحجام الشحن والظروف الجغرافية الصعبة. هذه المهارات القيادية تساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة وتحليل احتياجات العمل المستقبلي. وذلك من خلال ما يلي:

- إيجاد كادر بشري بحري متخصص ذو قدرة عالية من المهارة والخبرة العملية.
- إيجاد أنظمة الكترونية إدارية للموارد البشرية مثل نظام الرامكو المطبق بالفعل في الميناء.
- تطبيق نظام تدوير (Rotation) بين دوائر المؤسسة المختلفة.
- العمل على تطبيق لوائح وأنظمة الخدمة المدنية.
- تكوين فرق عمل (لجان) لشئون العاملين في كل إدارة للنظر في مواضيع الترقيات والترفيعات بحسب الاستحقاق.
- إعداد خطط وموازنات ثانوية للموارد البشرية (الموازنة الوظيفية).
- إعداد لوائح التوصيف الوظيفي خاصة للجانب الإداري والإرشادي.
- إعداد دورات داخلية في مجال تطوير الموارد البشرية مع المعاهد والجامعات والمؤسسات المتخصصة.

❖ دخول الموارد البشرية لمفهوم Metavers في ميناء عدن:

في ميناء عدن، يتم استكشاف استخدام تقنيات الواقع الافتراضي لتحسين التدريب والاختبارات الوظيفية. مثلاً، يتم تدريب الموظفين الجدد في مراكز متخصصة على محاكاة بيئات العمل في

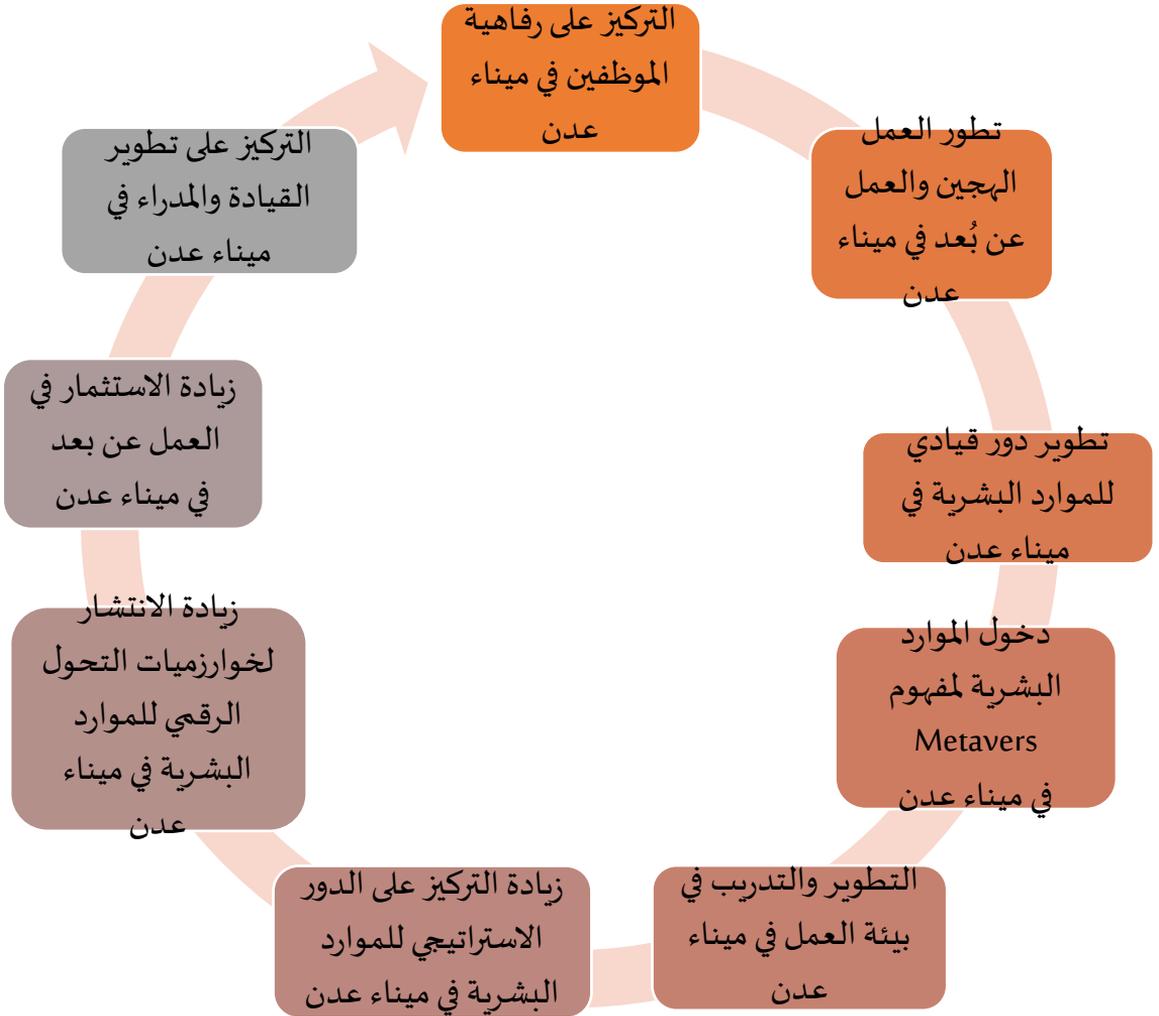
الميناء عبر محاكاة افتراضية للبيئة البحرية، مما يعزز مهاراتهم في التعامل مع المعدات والأوضاع الميدانية. وذلك من خلال ما يلي:

- تعمل إدارة الميناء علي تطبيق هذا المفهوم خاصة في الجانب الإرشادي والهندسي بالتنسيق مع المعاهد والجامعات والمؤسسات المتخصصة، خاصة مع الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري بجمهورية مصر العربية.

❖ زيادة التركيز على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في ميناء عدن:

بدأ ميناء عدن في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال دمج هذه الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للميناء. حيث تُسهم إدارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات البشرية المستقبلية للميناء بناءً على التوسع في الأنشطة التجارية واللوجستية، وتطوير سياسات تدريب مستمرة لمواكبة التطورات التقنية. يقوم المسؤولون بتطوير استراتيجيات لزيادة فعالية القوى العاملة بما يتماشى مع أهداف الميناء على المدى الطويل، مما يساعد في تعزيز القدرة التنافسية للميناء في السوق الإقليمي والدولي. وذلك عن طريق ما يلي:

- إعداد خطط التدريب والتأهيل للجانب الإرشادي التخصص من خلال ابتعائهم الي دورات بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري بجمهورية مصر العربية أو في بريطانيا ومالطا والهند وعمان وغيرها.
- إعداد خطط التدريب للكادر الإداري سواء لعقد الدورات القصيرة أو الطويلة سواء في الموارد البشرية أو الإدارية الأخرى (مصر، السودان، مالطا).



الشكل رقم (3) واقع تطبيق ممارسات الموارد البشرية في ميناء عدن.

المصدر: من إعداد الباحث.

❖ التطوير والتدريب في بيئة العمل في ميناء عدن:

يُركز ميناء عدن على تطوير البرامج التدريبية التي تسهم في تحسين مهارات موظفيه وزيادة معرفتهم المتعلقة بإدارة العمليات اللوجستية، خاصة في مجال الشحن والموانئ. حيث تُنظّم دورات تدريبية بصفة دورية موجهة للمجالات البحرية والتقنية لإعداد الموظفين لمواجهة التحديات اليومية. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد الميناء على التعليم المستمر من خلال توفير منصات إلكترونية تتيح للموظفين المشاركة في دورات تعليمية خارجية أو عبر الإنترنت تواكب تطور السوق وتحسين الأداء الوظيفي. وذلك عن طريق ما يلي:

- عمل الميناء على إنشاء إدارة متخصصة في التدريب والتأهيل وهو مركز التدريب البحري. والذي يعمل على تقديم خدمات التدريب والتأهيل للكادر الإداري والفني والبحري.

❖ زيادة الانتشار لخوارزميات التحول الرقمي للموارد البشرية في ميناء عدن:

يعتبر الميناء من المنشآت الاقتصادية الرائدة في مجال التحول الرقمي سواء علي مستوى اليمن أو على المستوى الإقليمي حتى تكون مواكبة لجميع التطورات الحديثة في صناعة النقل البحري. وتعتبر نظم إدارة الموارد البشرية الرقمية جزءاً أساسياً من استراتيجية ميناء عدن لتحسين كفاءة إدارة الموظفين. حيث يتم دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات مثل التحليل التنبؤي للتوظيف، مما يعزز قدرة الميناء على تخطيط احتياجاته من القوى العاملة بشكل أكثر دقة. وذلك عن طريق ما يلي:

- إنشاء إدارة تقنية معلومات ذات خبرة ضمن الهيكل التنظيمي للميناء.
- تنصيب نظام إلكتروني مالي متطور وهو أحد أهم الأنظمة العالمية في الجانب المالي والإداري.
- تنصيب نظام مالي وإداري في المركز الرئيسي لميناء عدن.
- إنشاء شبكة إنترانت (Intranet) داخلية بحيث يتم العمل من خلال المدراء والمختصين بالميناء.

❖ زيادة الاستثمار في العمل عن بعد في ميناء عدن:

منذ جائحة كورونا، بدأ ميناء عدن في زيادة الاستثمار في العمل عن بُعد لبعض الوظائف مثل الدعم الفني، الحسابات، والتنسيق الإداري. هذا التوجه تم من خلال تحسين تقنيات التواصل عبر الإنترنت وأدوات إدارة المشاريع مثل Trello وSlack، مما يعزز من التعاون بين الفرق. يساهم هذا التوجه في خفض التكاليف التشغيلية من خلال تقليل الحاجة إلى المساحات المكتبية التقليدية، كما يعزز من إمكانية جذب مواهب جديدة من مناطق جغرافية مختلفة. وذلك عن طريق ما يلي:

- تطوير الأنظمة التشغيلية للحاويات (TOS).
- تطوير نظام زودياك (Zodiac v.8) وهو من الأنظمة التشغيلية المتقدمة من نظام TOS. والذي يساعد علي زيادة كفاءة العمليات بالميناء سواء بين العاملين والمتعاملين مع الميناء من شركات وخطوط ملاحية. مما يمكن العميل من الحصول على كافة البيانات الخاصة به أونلاين (Online).

❖ التركيز على تطوير القيادة والمدراء في ميناء عدن:

تسعى إدارة ميناء عدن إلى تطوير القيادات الإدارية من خلال تدريب المدراء على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبناء فرق عمل فعّالة. يشمل ذلك برامج التدريب القيادي التي تهدف إلى تحسين مهارات المدراء في إدارة الفرق عن بُعد وتعزيز الابتكار داخل بيئة العمل. تهدف هذه البرامج إلى تحقيق التوازن بين المهارات التقنية والتفاعل البشري لتطوير بيئة عمل تفاعلية وتحفيزية داخل الميناء. وذلك عن طريق ما يلي:

- الحاق قيادات الميناء سواء على المستوى المتوسط أو الإدارة العليا بالمعاهد والاكاديميات المتخصصة الدولية في مجال النقل البحري.
- عمل زيارات ميدانية لموانئ الدول المجاورة (ميناء جبل علي، ميناء خليفة، ميناء السخنة، ميناء الإسكندرية، ميناء جيبوتي) للاستفادة من تجاربها ولماكبة التطورات الحديثة في الموانئ.

○ العمل على لقاءات أسبوعية على كافة المستويات لمناقشة مستوى تنفيذ الخطط والبرامج.

10. الدراسة الميدانية:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين لدى ميناء عدن في اليمن والذي يبلغ 2000 مفردة.

2. عينة الدراسة: تم الاعتماد على أسلوب العينة الطبقية العشوائية لمجتمع الدراسة من العاملين لدى ميناء عدن اليمني والتي بلغت 350 مفردة، وذلك طبقاً لمعادلة حجم العينة عند معامل ثقة 95% ونسبة خطأ 5%، ولقد تم استرداد 323 قائمة من الاستبيانات الموجهة إلى العينة أي بنسبة استرداد بلغت 92.29%، حيث تم رفع الاستبانة على Google Drive وقام الباحث بتوزيع رابط الاستبيان على المجموعات المستهدفة عن طريق البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، ويوضح جدول رقم (2) التالي خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات	المتغيرات الديموغرافية
22.3%	72	من 25 لأقل من 35 سنة	العمر
45.2%	146	من 35 لأقل من 45 سنة	
32.5%	105	45 سنة فأكثر	
100%	323	الإجمالي	
58.2%	188	ذكر	النوع
41.8%	135	أنثى	
100%	323	الإجمالي	
6.2%	20	متوسط/ ثانوي	المؤهل العلمي
11.1%	36	دبلوم	
44.1%	142	بكالوريوس	

المتغيرات الديموغرافية	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
	ماجستير	88	27.2%
	دكتوراة	37	11.4%
	الإجمالي	323	100%
المستوى الوظيفي	موظف	247	76.5%
	رئيس قسم	45	13.9%
	مدير	31	9.6%
	الإجمالي	323	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	7.1%
	من 5 لأقل من 10 سنوات	107	33.1%
	من 10 لأقل من 15 سنة	150	46.4%
	15 سنة فأكثر	43	13.3%
	الإجمالي	323	100%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح للباحث من الجدول رقم (2) السابق ما يلي:

- 1) بالنسبة للعمر: فإنه يتضح أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الفئة التي يتراوح عمرها بين (من 35 سنة لأقل من 45 سنة)، حيث بلغ عدد هذه الفئة (146) مفردة بنسبة (45.2%)، ثم يلها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر)، حيث بلغ عدد هذه الفئة (105) مفردة بنسبة (32.5%)، ثم يلها في المرتبة الثالثة والأخيرة الفئة العمرية الأولى (من 25 لأقل من 35 سنة)، حيث بلغ عددهم (72) مفردة بنسبة (22.3%).
- 2) بالنسبة للنوع: كما يتضح من الجدول السابق فإن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (188) مفردة بنسبة مئوية (58.2%)، في حين بلغ عدد الإناث (135) مفردة بنسبة مئوية بلغت (41.8%).
- 3) بالنسبة للمؤهل العلمي: فإنه يتضح أن النسبة الأكبر من عينة البحث هم من حملة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (142) مفردة بنسبة (44.1%)، ثم يلها في المرتبة الثانية

الحاصلين على درجة الماجستير، حيث بلغ عددهم (88) مفردة بنسبة (27.2%)، ثم يلها في المرتبة الثالثة الحاصلين على درجة الدكتوراة حيث بلغ عددهم (37) مفردة بنسبة (11.4%)، بينما في المرتبة الرابعة الحاصلين على درجة الدبلوم حيث بلغ عددهم (36) مفردة بنسبة (11.1%)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة الحاصلين على دبلوم/ثانوي حيث بلغ عددهم (20) مفردة بنسبة (6.2%).

4) بالنسبة للمستوى الوظيفي: فإنه يتضح أن النسبة الأكبر من عينة البحث هم من فئة (موظف)، حيث بلغ عددهم (247) مفردة بنسبة (76.5%)، ثم يلها في المرتبة الثانية وظيفة (رئيس قسم) حيث بلغ عددهم (45) مفردة بنسبة (13.5%)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة وظيفة (مدير)، حيث بلغ عددهم (31) مفردة بنسبة (9.6%).

5) بالنسبة لسنوات الخبرة: فإنه يتضح أن النسبة الأكبر من عينة البحث تمثلت في الذين تبلغ سنوات خبرتهم (من 10 لأقل من 15 سنة) حيث بلغ عددهم (150) مفردة بنسبة (46.4%)، ثم يلها في المرتبة الثانية الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين (من 5 لأقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (107) مفردة بنسبة (33.1%)، ثم يلها في المرتبة الثالثة ذوي خبرة تبلغ (15 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (43) مفردة بنسبة (13.3%)، ثم في المرتبة الرابعة والأخيرة تأتي الفئة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ عددهم (23) مفردة بنسبة (7.1%).

ثانياً: ترميز وإدخال البيانات:

سعى الباحث إلى ترميز البيانات الواردة في أداة الدراسة بهدف تبسيط وتسهيل عملية التحليل الإحصائي، حيث تم إدخال البيانات المرمزة إلى برنامج (SPSS V.26) وذلك وفقاً لخطة تحليل البيانات المعتمدة.

ويوضح الباحث فيما يلي ترميز عبارات الاستبانة:

X ترمز للمتغير المستقل وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية.

X_{1,1} X_{1,5}: ترمز إلى عبارات البعد الأول لتدريب الموارد البشرية.

X_{2,1} X_{2,5}: ترمز إلى عبارات البعد الثاني لتحفيز الموارد البشرية.

$X_{3.1} \dots X_{3.5}$: ترمز إلى عبارات البعد الثالث توظيف واختيار الكفاءات.

$X_{4.1} \dots X_{4.5}$: ترمز إلى عبارات البعد الرابع تقييم الأداء.

$Y_1 \dots Y_{10}$: ترمز إلى عبارات المتغير التابع الإنتاجية.

ثالثاً: معاملات الثبات والصدق:

تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)" لقياس مستوى الثبات والتأكد من مدى صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، نظراً لما يتمتع به هذا المعامل من شهرة واعتمادية عالية في تحليل الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة. وهذا المعامل يأخذ قيم بين الصفر والواحد وعندما تكون قيمته قريبة من الواحد، فإنه يشير إلى ثبات الاستبيان ويمكن اعتبار نسبة 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان، مع ملاحظة استبعاد أي عبارة تحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من 30% بينها وبين باقي العبارات في البعد، وفيما يلي نتناول درجة الثبات والصدق الذاتي لكل بعد من الأبعاد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3) الثبات والصدق لأبعاد الاستبيان.

عبارات البعد	معامل الارتباط الإجمالي	معامل الفا كرونباخ (مقياس الثبات)	عدد العبارات المحذوفة	معامل الفا كرونباخ بعد الحذف	معامل الصدق
البعد الأول: تدريب الموارد البشرية					
$X_{1.1}$	0.729	0.936	-	0.936	0.967
$X_{1.2}$	0.867				
$X_{1.3}$	0.875				
$X_{1.4}$	0.886				
$X_{1.5}$	0.796				
البعد الثاني: تحفيز الموارد البشرية					
$X_{2.1}$	0.852	0.953	-	0.953	0.976
$X_{2.2}$	0.896				
$X_{2.3}$	0.886				

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة علي زيادة الإنتاجية

معامل الصدق	معامل الفاكرو نباخ بعد الحذف	عدد العبارات المحذوفة	معامل الفاكرو نباخ (مقياس الثبات)	معامل الارتباط الإجمالي	عبارات البعد
				0.879	X _{2.4}
				0.840	X _{2.5}
البعد الثالث: توظيف واختيار الكفاءات					
0.972	0.944	-	0.944	0.843	X _{3.1}
				0.801	X _{3.2}
				0.884	X _{3.3}
				0.842	X _{3.4}
				0.877	X _{3.5}
البعد الرابع: تقييم الأداء					
0.974	0.950	-	0.950	0.819	X _{4.1}
				0.877	X _{4.2}
				0.894	X _{4.3}
				0.878	X _{4.4}
				0.848	X _{4.5}
	0.946	20 عبارة	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية		
المتغير التابع: الإنتاجية					
0.955	0.912	-	0.912	0.865	Y ₁
				0.871	Y ₂
				0.864	Y ₃
				0.868	Y ₄
				0.866	Y ₅
				0.872	Y ₆
				0.865	Y ₇

معامل الصدق	معامل الفاكرو نباخ بعد الحذف	عدد العبارات المحذوفة	معامل الفاكرو نباخ (مقياس الثبات)	معامل الارتباط الإجمالي	عبارات البعد
				0.869	Y ₈
				0.824	Y ₉
				0.813	Y ₁₀
0.980	0.960	30 عبارة		إجمالي الاستبيان	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

وكما يتضح من الجدول، فإن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة تجاوزت القيمة (0.60)، وهي القيمة الدنيا المقبولة إحصائياً، في حين بلغ معامل "ألفا كرو نباخ" لقائمة الاستبيان ككل (0.960)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات، ويعكس جودة واتساق الفقرات في قياس المتغيرات المستهدفة بالدراسة. كما أنه لم يتم استبعاد أي عبارة لأن معامل الارتباط لجميع العبارات أعلى من (30%).

وفيما يتعلق بصدق المقياس: فإنه يتبين من خلال الجدول السابق أن درجة معامل الصدق لكل بعد من أبعاد الدراسة أعلى من (0.60) وأن معاملات الصدق لقائمة الاستبيان ككل بلغت (0.980) وبذلك تعتبر فقرات قائمة الاستبيان تتميز بدرجة مرتفعة من الصدق.

رابعاً: الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة:

(أ) تحليل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

(1) تحليل عبارات بعد تدريب الموارد البشرية

جدول رقم (4) الإحصاء الوصفي لبعد تدريب الموارد البشرية.

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
----	--------	------------------	----------------------	--------------------	---------

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة علي زيادة الإنتاجية

2	%87.80	0.75	4.39	1. يتم تنظيم دورات تدريبية لتحسين المهارات الفنية والإدارية للعاملين في الميناء.
3	%87.20	0.74	4.36	2. تركز البرامج التدريبية على تحديث مهارات الموظفين في استخدام التقنيات الحديثة.
2	%84.20	0.94	4.21	3. يُعطى اهتمام خاص لتدريب الموظفين على السلامة المهنية في بيئة العمل المينائية.
1	%89.00	0.70	4.45	4. تُنظم دورات لتعزيز مهارات القيادة والإدارة للمستويات العليا.
5	%83.60	0.98	4.18	5. يتم تقييم تأثير التدريب على أداء الموظفين بشكل دوري.
	%86.36	0.82	4.31	متوسط البعد

المصدر: من إعداد الباحث؛ بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة ببعد تدريب الموارد البشرية بلغت (4.31) مما يشير إلى اتجاه أفراد العينة محل البحث على الموافقة تماماً على جميع عبارات هذا البعد.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للعبارة الرابعة التي تنص على "تُنظم دورات لتعزيز مهارات القيادة والإدارة للمستويات العليا".
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة من لفقرة التي تنص على "يتم تقييم تأثير التدريب على أداء الموظفين بشكل دوري".

(2) تحليل عبارات بعد تحفيز الموارد البشرية:

جدول رقم (5) الإحصاء الوصفي لبعد تحفيز الموارد البشرية.

م.م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
-----	--------	---------------	-------------------	-----------------	---------

2	%83.80	0.90	4.19	يوفر الميناء مكافآت مالية وغير مالية للمتميزين في الأداء.	1.
3	%83.00	0.91	4.15	يتم تشجيع الإبداع من خلال برامج تحفيزية وتقدير علي.	2.
1	%84.40	0.88	4.22	يتاح للموظفين فرصًا للترقية بناءً على أدائهم المتميز.	3.
4	%82.20	0.90	4.11	تُعزز بيئة العمل بإجراءات تشجع على التعاون والابتكار.	4.
5	%81.80	0.92	4.09	تحفز الإدارة الموظفين على تحسين الأداء من خلال مكافآت مرتبطة بالإنجاز.	5.
	%83.04	0.90	4.15	متوسط البعد	

المصدر: من إعداد الباحث؛ بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة ببعده تحفيز الموارد البشرية بلغت (4.15) وهو ما يشير إلى اتجاه أفراد العينة محل البحث على الموافقة على عبارات بعد تحفيز الموارد البشرية.
- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للعبارة التي تنص على "يتاح للموظفين فرصًا للترقية بناءً على أدائهم المتميز".
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للعبارة التي تنص على "تحفز الإدارة الموظفين على تحسين الأداء من خلال مكافآت مرتبطة بالإنجاز".

(3) تحليل عبارات بعد توظيف واختيار الكفاءات:

جدول رقم (6) الإحصاء الوصفي لبعده توظيف واختيار الكفاءات.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
----	--------	-----------------	-------------------	-----------------	---------

أثر مهارات إدارة الموارد البشرية المتقدمة علي زيادة الإنتاجية

4	%80.40	0.96	4.02	يتم اختيار الموظفين بناءً على المهارات اللازمة للعمل المينائي.	1.
1	%86.20	0.79	4.31	تُستخدم اختبارات عملية لاختيار المرشحين الأنسب للوظائف.	2.
5	%79.40	0.92	3.97	يتم التركيز على استقطاب الخبرات في النقل البحري واللوجستيات.	3.
2	%84.40	0.89	4.22	تعتمد عملية التوظيف على شفافية في الاختيار وتقييم المهارات.	4.
3	%83.60	0.93	4.18	يُؤخذ في الاعتبار قدرة الموظفين على التأقلم مع بيئة العمل التكنولوجية.	5.
	%82.80	0.89	4.14	متوسط البعد	

المصدر: من إعداد الباحث؛ بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة ببعد توظيف واختيار الكفاءات بلغت (4.14) وهو ما يشير إلى اتجاه أفراد العينة محل البحث على الموافقة على عبارات بعد توظيف واختيار الكفاءات.
 - جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للعبارة التي تنص على "تُستخدم اختبارات عملية لاختيار المرشحين الأنسب للوظائف".
 - جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على العبارة التي تنص على "يتم التركيز على استقطاب الخبرات في النقل البحري واللوجستيات".
- (4) تحليل عبارات بعد تقييم الأداء:

جدول رقم (7) الإحصاء الوصفي لبعد تقييم الأداء.

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
----	--------	---------------	-------------------	-----------------	---------

1	%86.00	0.79	4.30	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف.	1
2	%82.80	0.92	4.14	تساهم مراجعات الأداء في تحسين الكفاءة التشغيلية.	2
5	%79.60	0.94	3.98	يتم استخدام ملاحظات الأداء لتوجيه الموظفين نحو تحسين جوانب ضعفهم.	3
4	%81.80	0.96	4.09	تعتمد نتائج تقييم الأداء على تحديد احتياجات التدريب.	4
3	%82.20	0.93	4.11	تساهم نتائج التقييم في تحديد الحوافز والترقيات للموظفين.	5
	%82.48	0.91	4.12	متوسط البعد	

المصدر: من إعداد الباحث؛ بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة ببعده تقييم الأداء بلغت (4.12) وهو ما يشير إلى اتجاه أفراد العينة محل البحث على الموافقة على عبارات بعد تقييم الأداء.
 - جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للعبارة التي تنص على "يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف".
 - جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على العبارة التي تنص على "يتم استخدام ملاحظات الأداء لتوجيه الموظفين نحو تحسين جوانب ضعفهم".
- (ب) تحليل عبارات الإنتاجية

جدول رقم (8) الإحصاء الوصفي لمتغير الإنتاجية.

م.	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
----	--------	---------------	-------------------	-----------------	---------

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة علي زيادة الإنتاجية

7	%80.00	0.96	4.00	توفر إدارة ميناء عدن برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الموظفين وزيادة الإنتاجية.	.1
8	%79.60	0.97	3.98	تسهم عملية اختيار الموظفين بعناية في تعزيز فعالية العمل وزيادة الإنتاجية في الميناء.	.2
9	%79.40	0.89	3.97	تعمل تقييمات الأداء الدورية على تحسين كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية.	.3
2	%84.20	0.93	4.21	تقدم إدارة ميناء عدن حوافز تحفيزية للمتميزين لزيادة دافعيتهم وتحسين الإنتاجية.	.4
3	%83.40	0.91	4.17	تدعم بيئة العمل المرنة في ميناء عدن تحسين الإنتاجية من خلال تعزيز التفاعل والانخراط.	.5
1	%85.60	0.82	4.28	تشجع برامج التحفيز والتقدير العلني على زيادة الإنتاجية عبر تحسين التعاون بين الموظفين.	.6
4	%82.60	0.93	4.13	تركز برامج التدريب في ميناء عدن على المهارات التي تساهم في تحسين العمليات المينائية وزيادة الإنتاجية.	.7
10	%79.20	0.95	3.96	يعزز تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين من تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية.	.8
6	%82.00	0.94	4.10	تدعم إدارة الميناء رفاهية الموظفين، مما يقلل التغيب ويزيد الإنتاجية.	.9
5	%82.40	0.93	4.12	توفر إدارة ميناء عدن فرص تعلم مستمرة للموظفين، مما يزيد من كفاءة الأداء والإنتاجية.	.10
	%81.80	0.66	4.09	متوسط البعد	

المصدر: من إعداد الباحث؛ بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة ببعد الإنتاجية بلغت (4.09) ما يشير الى اتجاه العينة للموافقة على عبارات هذا البعد.

- جاءت أعلى إجابات لأفراد العينة للعبارة التي تنص على "تشجع برامج التحفيز والتقدير العلني على زيادة الإنتاجية عبر تحسين التعاون بين الموظفين".
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يعزز تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين من تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية".

خامساً: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

اعتمد الباحث على استخدام معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman's rank correlation) لحساب معامل الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموغرافية وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة.

جدول (9) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

المتغير	تدريب الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	تحفيز الموارد البشرية	توظيف واختيار الكفاءات	تقييم الاداء	الانتاجية
تدريب الموارد البشرية	الارتباط المعنوية	1				
تحفيز الموارد البشرية	الارتباط المعنوية	0.911	1			
توظيف واختيار الكفاءات	الارتباط المعنوية	0.793	0.850	1		
تقييم الاداء	الارتباط المعنوية	0.814	0.851	0.886	1	
الانتاجية	الارتباط المعنوية	0.634	0.643	0.703	0.679	1
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من جدول (9) وجود علاقات ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية. وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة حقيقية بين متغيرات الدراسة، مما يعكس صدق الأداة في قياس الأبعاد المستهدفة، ويؤكد اتساقها الداخلي وعدم عشوائيتها.

سادساً: اختبارات الفروض

ينص الفرض الرئيسي للدراسة على أنه:

H₁: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن.

ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

1. الفرض الفرعي الأول: ينص هذا الفرض على أنه

H_{1.1}: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار والذي يمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول التالي

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تدريب الموارد البشرية على زيادة

الإنتاجية.

القرار	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	قيمة (T) المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير
معنوي	0.000	6.798	0.149	1.012	الثابت
معنوي	0.000	20.980	0.035	0.729	تدريب الموارد البشرية

الخطأ المعياري للنموذج ككل = 0.43216	معامل الارتباط $R = 0.760$
مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل $Sig = 0.000$	معامل التحديد $R^2 = 0.578$
	معامل التحديد المعدل $Adj R^2 = 0.577$
	قيمة (F) المحسوبة = 440.143

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد أن:-

- بلغ معامل الارتباط 0.760 وهو طردي موجب، ويشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تدريب الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض الفرعي البديل الأول.
- بلغ معامل التحديد (0.578) وهذا يعني أن 57.8% من التغيير في زيادة الإنتاجية يرجع للتغيير في تدريب الموارد البشرية، وباقي التغيير يرجع إلى متغيرات خارج النموذج.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (0.43216) وهي قيمه ضئيلة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.
- جاء معامل الانحدار لبعدها تدريب الموارد البشرية موجب وقيمتها (0.729) عند مستوى معنوية (0.000) مما يشير إلى وجود تأثير معنوي موجب لبعدها تدريب الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن.
- في ضوء ما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن" وذلك بدرجة ثقة 95%.

2. الفرض الفرعي الثاني: ينص هذا الفرض على أنه

H_{1,2}: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار والذي يمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تحفيز الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية.

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	القرار
الثابت	1.392	0.135	10.348	0.000	معنوي
تحفيز الموارد والبشرية	0.621	0.040	15.491	0.000	معنوي
معامل الارتباط R = 0.654			الخطأ المعياري للنموذج ككل = 0.70213		
معامل التحديد R ² = 0.428			مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل Sig = 0.000		
معامل التحديد المعدل Adj R ² = 0.426					
قيمة (F) المحسوبة = 239.977					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد أن: -

- بلغ معامل الارتباط 0.654 وهو طردي موجب، ويشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تحفيز الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض الفرعي البديل الثاني.

- بلغ معامل التحديد (0.428) وهذا يعني أن 42.8% من التغيير في زيادة الإنتاجية يرجع للتغيير في تحفيز الموارد البشرية، وباقي التغيير يرجع إلى متغيرات خارج النموذج.
 - نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (0.70213) وهي قيمة منخفضة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.
 - جاء معامل الانحدار لبعث تحفيز الموارد البشرية موجب وقيمته (0.621) عند مستوى معنوية (0.000) مما يشير إلى وجود تأثير معنوي موجب لبعث تحفيز الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن.
- في ضوء ما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن" وذلك بدرجة ثقة 95%.

3. الفرض الفرعي الثالث: ينص هذا الفرض على أنه

$H_{1.1}$: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوظيف واختيار الكفاءات على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار والذي يمكن عرض نتائجه من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير توظيف واختيار الكفاءات على زيادة الإنتاجية.

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	القرار
الثابت	1.315	0.121	10.906	0.000	معنوي
توظيف واختيار الكفاءات	0.650	0.036	18.027	0.000	معنوي

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة علي زيادة الإنتاجية

الخطأ المعياري للنموذج ككل = 0.65431	معامل الارتباط $R = 0.709$
مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل $Sig = 0.000$	معامل التحديد $R^2 = 0.503$
	معامل التحديد المعدل $Adj R^2 = 0.502$
	قيمة (F) المحسوبة = 324.962

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

من الجدول السابق نجد أن:-

- بلغ معامل الارتباط 0.709 وهو طردي موجب، ويشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين توظيف واختيار الكفاءات وزيادة الإنتاجية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض الفرعي البديل الثالث.
- بلغ معامل التحديد (0.503) وهذا يعني أن 50.3% من التغيير في زيادة الإنتاجية يرجع للتغيير في توظيف واختيار الكفاءات، وباقي التغيير يرجع إلى متغيرات خارج النموذج.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (0.65431) وهي قيمة منخفضة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.
- جاء معامل الانحدار لبعدها توظيف واختيار الكفاءات موجب وقيمتها (0.650) عند مستوى معنوية (0.000) مما يشير إلى وجود تأثير معنوي موجب لبعدها توظيف واختيار الكفاءات على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن.
- في ضوء ما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوظيف واختيار الكفاءات على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن" وذلك بدرجة ثقة 95%.

4. الفرض الفرعي الرابع: ينص هذا الفرض على أنه

$H_{1,4}$: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار والذي يمكن تناوله نتائج من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تقييم الاداء على زيادة الإنتاجية.

القرار	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	قيمة (T) المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير
معنوي	0.000	10.109	0.130	1.317	الثابت
معنوي	0.000	16.602	0.039	0.643	تقييم الاداء
الخطأ المعياري للنموذج ككل = 0.68083			معامل الارتباط $R = 0.680$		
مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل $Sig = 0.000$			معامل التحديد $R^2 = 0.462$		
			معامل التحديد المعدل $Adj R^2 = 0.460$		
			قيمة (F) المحسوبة = 275.610		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق نجد أن:-

- بلغ معامل الارتباط 0.680 وهو طردي موجب، ويشير إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تقييم الاداء وزيادة الإنتاجية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض الفرعي البديل الرابع.
- بلغ معامل التحديد (0.462) وهذا يعني أن 46.2% من التغيير في زيادة الإنتاجية يرجع للتغيير في تقييم الاداء، وباقي التغيير يرجع إلى متغيرات خارج النموذج.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (0.68083) وهي قيمة منخفضة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.

- جاء معامل الانحدار لبعده تقييم الأداء موجب وقيمته (0.643) عند مستوى معنوية (0.000) مما يشير الى وجود تأثير معنوي موجب لبعده تقييم الاداء على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن.

في ضوء ما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن" وذلك بدرجة ثقة 95%.

يتضح من خلال كل ما سبق صحة الفرض الرئيسي للدراسة أي أنه:

H₁: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن.

11. النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

بناءً على التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه، يتضح ما يلي:

الفرضية الرئيسية: (H₁) تم قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن. هذا يعني أن تبني وتطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بتحسين مستويات الإنتاجية العامة في الميناء.

الفرضيات الفرعية:

H_{1.1} تأثير تدريب الموارد البشرية: تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن. يشير ذلك إلى أن البرامج التدريبية الموجهة لتطوير مهارات وقدرات العاملين تسهم بفعالية في رفع كفاءتهم الإنتاجية.

H_{1.2} تأثير تحفيز الموارد البشرية: تم قبول الفرضية الفرعية التي توضح وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن. هذا يؤكد أن

سياسات التحفيز المادي والمعنوي تلعب دوراً هاماً في تشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

H_{1,3} تأثير توظيف واختيار الكفاءات: تم قبول الفرضية الفرعية التي تشير إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتوظيف واختيار الكفاءات على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن. يدل ذلك على أن عمليات استقطاب واختيار الموظفين الأكفاء والمناسبين للوظائف تساهم بشكل كبير في تحقيق مستويات إنتاجية أعلى.

H_{1,4} تأثير تقييم الأداء: تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تؤكد وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على زيادة الإنتاجية في ميناء عدن. هذا يعني أن وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

نتائج الإحصاء الوصفي: إن كون المتوسط الحسابي لجميع عبارات المتغيرات (ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية) أعلى من 4 درجات على مقياس ليكرت الخماسي، يعكس درجة موافقة عالية جداً من قبل أفراد العينة على أهمية هذه الممارسات وتأثيرها الإيجابي الملحوظ على الإنتاجية في ميناء عدن. هذا يشير إلى أن العاملين يدركون ويقدرون الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الممارسات.

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج الإيجابية التي توصل إليها البحث، يقدم الباحث التوصيات التالية لتعزيز الإنتاجية في ميناء عدن من خلال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية:

1- الاستمرار في تعزيز وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية: نظراً للتأثير الإيجابي المثبت، يجب على إدارة ميناء عدن مواصلة الاستثمار في تطوير وتحديث كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية، واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيتها لتحقيق التميز المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية.

2- تطوير برامج التدريب والتأهيل: وذلك من خلال،

- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة والتركيز على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للعاملين في مختلف الإدارات والأقسام بالميناء، مع التركيز على المهارات الفنية المتخصصة والحديثة المتعلقة بعمليات الموانئ والتكنولوجيا الجديدة،

- التدريب على التقنيات الحديثة: إدراج برامج تدريبية حول استخدام الأنظمة الرقمية والتكنولوجيا الذكية في عمليات الميناء لرفع الكفاءة التشغيلية،

- الاستثمار في التدريب القيادي والإداري: تطوير قدرات الكوادر الإشرافية والقيادية في الميناء.

3- تعزيز أنظمة التحفيز والمكافآت: وذلك من خلال ما يلي:

- تصميم نظام حوافز شامل يربط بشكل واضح بين الأداء المتميز والمكافآت المادية والمعنوية، لضمان تقدير جهود الموظفين المتميزين،

- العمل على تعزيز ثقافة عمل إيجابية تشجع على التعاون، الابتكار، وتقديم الملاحظات البناءة لخلق بيئة عمل إيجابية،

- تطبيق آليات منتظمة للاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير مساهماتهم.

4- تحسين عمليات التوظيف والاختيار:

- الاستمرار في تطبيق معايير دقيقة وصارمة في عمليات التوظيف لضمان اختيار أفضل الكفاءات التي تتناسب مع متطلبات العمل في الميناء من أجل استقطاب الكفاءات،

- العمل على استخدام الحلول التقنية الحديثة، مثل أنظمة التوظيف المدعومة بالذكاء الاصطناعي، لتسريع عمليات التوظيف وتحسين جودة الاختيار،

- التأكيد على أن تكون عمليات التوظيف والاختيار قائمة على أسس موضوعية وشفافة لضمان العدالة.
 - 5- تفعيل وتطوير نظام تقييم الأداء:
 - استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية الفردية ووضع خطط تطوير مهني للموظفين،
 - التأكد من أن عملية تقييم الأداء تتضمن تقديم تغذية راجعة واضحة ومحددة للموظفين لمساعدتهم على تحسين أدائهم،
 - مراعاة أن تعكس معايير تقييم الأداء الأهداف الاستراتيجية للميناء ومتطلبات الوظائف المختلفة.
- توصيات عامة نستعرضها كما يلي:

1. تطوير برامج التدريب المستمر للموظفين: يجب على إدارة ميناء عدن تطوير برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة للعاملين في الميناء، خاصة في مجالات التقنية والإدارة. تهدف هذه البرامج إلى تعزيز المهارات الفنية والإدارية لدى الموظفين وتزويدهم بالمعرفة الحديثة التي تتماشى مع التطورات العالمية في صناعة الموانئ والنقل البحري. وينبغي أن تشمل هذه البرامج التدريب على استخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات المينائية، مثل نظم إدارة الموانئ (Port Management Systems) والذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة التشغيل. إضافة إلى ذلك، يمكن تقديم ورش عمل ودورات تدريبية دورية لتعزيز المهارات القيادية والإدارية للمديرين والمشرفين في الميناء.
2. تحسين استراتيجيات التوظيف والاختيار: تعتبر عملية التوظيف واختيار الموظفين من العناصر الأساسية لنجاح استراتيجيات الموارد البشرية في أي منظمة. لذا، من الضروري أن يتم تحسين استراتيجيات التوظيف في ميناء عدن لضمان جذب الكفاءات المناسبة التي تتلاءم مع متطلبات العمل المينائي. يجب أن تركز هذه الاستراتيجيات على

استخدام أساليب تقييم حديثة، مثل اختبارات الكفاءة الفنية والتحليل النفسي، بهدف اختيار الأشخاص الذين يمتلكون المهارات والمعرفة الضرورية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. ينبغي أن يتم استقطاب موظفين لديهم قدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات المستمرة في بيئة العمل المينائية.

3. تحفيز العاملين وتطوير نظام الحوافز: يعد تحفيز العاملين أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي. على إدارة ميناء عدن أن تطور نظام حوافز يشمل المكافآت المالية وغير المالية، مثل ترقية الوظائف، المكافآت الشهرية، والتقدير العلني لأداء العاملين المتميزين. يجب أن يكون هذا النظام مبنياً على معايير واضحة وشفافة، بحيث يشعر الموظفون بأن جهودهم وإسهاماتهم تلاقى التقدير المناسب. إضافة إلى ذلك، يمكن تبني برامج تحفيزية تُسهم في تحسين بيئة العمل، مثل تنظيم مسابقات لابتكار حلول تشغيلية جديدة أو تحسين إجراءات العمل.

4. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات: ينبغي أن تعمل إدارة ميناء عدن على تعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، خاصة فيما يتعلق بالاستراتيجيات التشغيلية والخدمات المقدمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية مع الموظفين للاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم لتحسين بيئة العمل ورفع مستوى الإنتاجية. تشجع هذه المشاركة على الإحساس بالمسؤولية والالتزام، مما يعزز جودة العمل ويساهم في تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين. كما أن إشراك العاملين في صنع القرار يعزز الابتكار ويزيد من فعالية تطبيق الاستراتيجيات في الميناء.

5. تفعيل تقنيات التحليل والقياس المستمر للأداء: يجب على ميناء عدن اعتماد تقنيات تحليل بيانات متقدمة لقياس وتقييم أداء العاملين بشكل مستمر. هذا يمكن أن يشمل استخدام أدوات القياس الحديثة مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تتيح متابعة تطور الأداء بشكل دقيق. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الإدارة إجراء تقييم دوري لأداء الموظفين يشمل مقاييس موضوعية مثل الكفاءة في العمليات اليومية، سرعة الإنجاز،

- وتحقيق أهداف الإنتاجية. كما يجب توفير برامج تغذية راجعة منتظمة للموظفين لمساعدتهم في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
6. تعزيز بيئة العمل وتوفير المعدات الحديثة: من المهم أن توفر إدارة ميناء عدن بيئة عمل تحفز الإبداع وتدعم الإنتاجية العالية. يشمل ذلك تحسين ظروف العمل المادية، مثل توفير المعدات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة التي تسهم في تسهيل العمليات اليومية وتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تُعنى الإدارة بصحة وسلامة العاملين، عبر ضمان توفير بيئة عمل آمنة، وتحسين المرافق الصحية، وتوفير برامج توعية صحية للعاملين. إن توفير بيئة مريحة وآمنة يعزز من راحة الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة.
7. الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للموظفين: من الضروري أن تركز إدارة ميناء عدن على وضع خطط واضحة لتطوير المسار الوظيفي للموظفين. يجب أن تتضمن هذه الخطط فرصاً للترقية والنمو المهني داخل الميناء بناءً على الأداء والكفاءة. يمكن ذلك من خلال توفير برامج تدريبية خاصة بالقيادات المستقبلية، وعقد ورش عمل لتطوير مهارات التواصل واتخاذ القرار، فضلاً عن إتاحة الفرص للموظفين للمشاركة في مشاريع استراتيجية لتطوير المهارات القيادية والإدارية لديهم. تعزيز المسار الوظيفي يساعد في زيادة رضا الموظفين ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد والعمل.
8. تشجيع البحث والتطوير المستمر في العمليات المينائية: في إطار استراتيجيات تحسين الإنتاجية، من المهم أن تشجع إدارة ميناء عدن على الابتكار والبحث العلمي في مجالات تحسين العمليات المينائية. يجب أن يتم توفير الدعم الكافي لإجراء الأبحاث التي تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير تقنيات جديدة في المناولة والشحن، مما يسهم في رفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية لإجراء دراسات متعمقة حول أحدث الاتجاهات

والتقنيات في صناعة النقل البحري، وتطبيق هذه النتائج في تطوير إجراءات العمل داخل الميناء.

المراجع:

1. راشد، طلال محمد سعد؛ المجاهد، أمال محمد. 2025. استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية الأكاديمية دراسة ميدانية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية الحكومية. *Albaydha University Journal*, 7(1).

<https://baydaauniv.net/buj/index.php/buj/article/view/727/636>

2. صالح، عبدالسلام علي؛ الشامس، محمد محمود؛ عبد القادر، انتصار السيد. 2025. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصرف التجاري

- الوطني فرع الظهره. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR), pp.366-376.
<https://aajsr.com/index.php/aajsr/article/view/443>
3. الحزيمي، محسن محمد فهاد. 2025. الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية (دراسة نظرية تحليلية). *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*, 129 (129), pp.1121-1165.
<https://dx.doi.org/10.21608/edusohag.2024.336679.1612>
4. عمران، كامل على متولي؛ عمران، سالى كامل علي متولي؛ حميدان، رشا عاهد اسماعيل احمد. 2025. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الابتكاري بالتطبيق على البنوك المصرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*, 57 (2), pp.187-220.
<https://doi.org/10.21608/sjsc.2024.297627.1466>
5. الشمري، مطر عبدالهادي. 2025. متطلبات تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي لدى مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية بالعريش*, 13 (42.2), pp.63-114.
<https://dx.doi.org/10.21608/foej.2025.363414.1312>
6. البندك، سامر جورج نصري. 2021. *واقع استراتيجيات الموارد البشرية و دورها في تحقيق التميز المؤسسي (شركات التأمين المسجلة في فلسطين في محافظة رام الله و بيت لحم)* (Doctoral dissertation), جامعة القدس.
<https://dspace.alquds.edu/items/0a59e603-d62f-49c8-9e06-c70473443e91>
7. ال فطیح، محمد مهدي مسعود. 2025. أثر التخطيط الإداري على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية بمستشفى الملك خالد بنجران. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS)*, pp.39-54.
<https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/1072>

8. إسماعيل، رشا عاهد؛ عمران، كامل علي متولي؛ عمران، سالى كامل علي متولي. 2025. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق الأداء الابتكاري بالتطبيق على البنوك المصرية. *المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة*, 5(1), pp.199-216. <https://dx.doi.org/10.21608/ajcjc.2025.309235.1164>

9.

- 9- Kim, S., Khoreva, V. and Vaiman, V., 2025. Strategic Human Resource Management in the Era of Algorithmic Technologies: Key Insights and Future Research Agenda. *Human Resource Management*, 64(2), pp.447-464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22268>
- 10- Manroop, L., Zheng, H., Malik, A., Milner, M., Schulz, E. and Banerji, K., 2025. Human resource management in times of crisis: Strategies for a post COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 54(1), p.101060. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101060>