

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات

إعداد

الطالب : محمد بن سعد الجنيدل

الرقم الأكاديمي : 20222005516

العام الدراسي 2025م

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة الدراسة

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، نظرًا للدور المحوري الذي تلعبه في استقطاب الموارد البشرية، وتطويرها، والمحافظة عليها، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها. ومع تسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، واشتداد المنافسة بين المنظمات، أصبح العنصر البشري هو المورد الاستراتيجي الأهم، إذ لم يعد التفوق التنظيمي قائمًا فقط على رأس المال أو التكنولوجيا، بل على كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على الأداء والإبداع.

وقد شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطورًا ملحوظًا، حيث انتقل من كونه وظيفة إجرائية تركز على شؤون الموظفين إلى كونه شريكًا استراتيجيًا يساهم في صياغة السياسات والقرارات التنظيمية، ويعمل على مواءمة أهداف العاملين مع أهداف المنظمة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، لما لذلك من أثر مباشر على الإنتاجية، وجودة العمل، والاستقرار الوظيفي.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهم وظائفها، ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات، من خلال دراسة علمية منهجية تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.

2-1 مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تتعامل مع إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تقليدية تقتصر على الإجراءات الروتينية، مثل التوظيف وحفظ السجلات، دون الاهتمام بدورها الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

كما تعاني بعض المنظمات من ضعف في تخطيط الموارد البشرية، وقصور في برامج التدريب والتطوير، وعدم فاعلية نظم تقييم الأداء والتحفيز، مما ينعكس سلباً على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي ويحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات؟

3-1 أسئلة الدراسة

تنبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المنظمات؟
2. ما أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية؟
3. ما مفهوم كفاءة الأداء الوظيفي؟
4. ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي؟
5. ما التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي؟

1-4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها.
2. بيان أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات.
3. توضيح مفهوم كفاءة الأداء الوظيفي وأبعاده.
4. دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.
5. تقديم توصيات تسهم في تعزيز فاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

1-5 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي، بما يسهم في دعم الباحثين والدارسين في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية استفادة القيادات الإدارية وممارسي إدارة الموارد البشرية من نتائجها وتوصياتها، بما يساعد في تحسين سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات.

6-1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.
- **الحدود البشرية:** تركز الدراسة على العاملين في المنظمات.
- **الحدود المكانية:** تُطبق الدراسة على عينة من المنظمات (يتم تحديدها لاحقاً).
- **الحدود الزمنية:** تُجرى الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة لإعداد البحث.

7-1 مصطلحات الدراسة

- **إدارة الموارد البشرية:** مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة.
- **الأداء الوظيفي:** مستوى إنجاز الفرد للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق معايير محددة.
- **كفاءة الأداء الوظيفي:** قدرة الموظف على إنجاز العمل بجودة عالية وبأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة.

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

1-2مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم مجالات الإدارة الحديثة، لما لها من دور حيوي في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين فيها. وقد حظي هذا المجال باهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين، نتيجة إدراكهم بأن الموارد البشرية تمثل العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح المنظمات واستمراريتها.

وتُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى استقطاب الأفراد المناسبين، وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم، وتوجيه سلوكهم، بما يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية ويخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن هذا المنطلق، لم تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة مساندة، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في صنع القرار.

2-2نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: مرحلة إدارة شؤون الأفراد

ركزت هذه المرحلة على الجوانب الإجرائية مثل التعيين، وحفظ السجلات، والانضباط، ولم يكن للموارد البشرية دور استراتيجي واضح، بل كانت تُدار باعتبارها تكلفة يجب التحكم بها.

ثانيًا: مرحلة العلاقات الإنسانية

جاءت هذه المرحلة نتيجة الدراسات التي أكدت أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في رفع الإنتاجية، حيث بدأ الاهتمام بالتحفيز، والرضا الوظيفي، والعلاقات بين الإدارة والعاملين.

ثالثًا: مرحلة إدارة الموارد البشرية الحديثة

تميزت هذه المرحلة بالانتقال إلى النظرة الاستراتيجية للعنصر البشري، حيث أصبح الموظف يُعد موردًا استراتيجيًا يجب الاستثمار فيه وتطويره، وربط أدائه بأهداف المنظمة بعيدة المدى.

تحليل علمي:

يعكس هذا التطور تحول الفكر الإداري من التركيز على السيطرة والرقابة إلى التركيز على التمكين وبناء القدرات، وهو ما ينسجم مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة.

3-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

1-3-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية بتعدد المدارس الفكرية، إلا أنها تتفق في جوهرها على أنها عملية إدارية تهدف إلى إدارة رأس المال البشري بكفاءة وفاعلية، من خلال مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات.

2-3-2 أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين
- تحسين مستوى الإنتاجية والجودة
- تحقيق الاستقرار الوظيفي
- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم
- دعم الميزة التنافسية للمنظمة

تحليل:

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة مع تصاعد المنافسة، حيث أصبحت القدرة على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها أحد أهم عوامل النجاح التنظيمي.

2-4 أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

1. توفير الموارد البشرية الكفؤة في الوقت والمكان المناسبين
2. تنمية مهارات العاملين من خلال التدريب والتطوير
3. تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز
4. تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين
5. دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

2-5 وظائف إدارة الموارد البشرية (تحليلية)

2-5-1 تخطيط الموارد البشرية

يُعد تخطيط الموارد البشرية الأساس الذي تُبنى عليه بقية وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة، وضمان توفرها بالكفاءة المطلوبة.

تحليل:

غياب التخطيط يؤدي إلى اختلال التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي والاستقرار التنظيمي.

2-5-2 الاستقطاب والاختيار والتعيين

تهدف هذه الوظيفة إلى جذب أفضل الكفاءات واختيار الأنسب منها وفق معايير موضوعية.

تحليل:

كلما كانت عملية الاختيار دقيقة وعادلة، ارتفعت احتمالية تحقيق أداء وظيفي مرتفع وانخفضت معدلات دوران العمل.

2-5-3 التدريب والتطوير

يركز التدريب على تحسين مهارات العاملين الحالية، بينما يهدف التطوير إلى إعدادهم لمهام ومسؤوليات مستقبلية.

تحليل:

يُعد التدريب استثمارًا طويل الأجل، ويسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الوظيفي ومواكبة التغيرات التقنية والتنظيمية.

4-5-2 تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء إلى قياس مستوى إنجاز الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف.

تحليل:

يساعد التقييم الفعال على تحسين الأداء، وتعزيز العدالة التنظيمية، وربط الأداء بالحوافز والترقية.

5-5-2 الحوافز والأجور

تلعب نظم الحوافز دورًا أساسيًا في تحفيز العاملين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

تحليل:

كلما كانت نظم الحوافز عادلة ومرتبطة بالأداء، زادت دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2-6 إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي

تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، من خلال:

- رفع مستوى المهارات والمعرفة
- تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي
- تحسين بيئة العمل
- تقليل الأخطاء وزيادة الجودة

ويؤكد ذلك أن إدارة الموارد البشرية ليست وظيفة مساندة، بل أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1-3 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات. ويساعد عرض هذه الدراسات في بناء الأساس العلمي للدراسة الحالية، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، واستخلاص الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين:

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

مع التركيز على التحليل والمقارنة وليس السرد الوصفي فقط.

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى

دراسة القحطاني (2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والتدريب والتحفيز وبين مستوى الأداء الوظيفي.

تحليل الدراسة:

تؤكد هذه الدراسة أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية في تحسين الأداء، إلا أنها ركزت على قطاع حكومي محدد، ولم تتناول إدارة الموارد البشرية من منظورها الاستراتيجي الشامل، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

الدراسة الثانية

دراسة العتيبي(2017)

استهدفت هذه الدراسة بيان أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية. وأظهرت النتائج أن برامج التدريب المستمرة تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وزيادة رضا العاملين.

تحليل الدراسة:

تميزت الدراسة بتركيزها على التدريب كعنصر أساسي، لكنها أغفلت بقية وظائف إدارة الموارد البشرية، في حين تتناول الدراسة الحالية إدارة الموارد البشرية بوصفها منظومة متكاملة.

الدراسة الثالثة

دراسة الزهراني(2019)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وتوصلت إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي.

تحليل الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النظرة الاستراتيجية للموارد البشرية، إلا أنها ركزت على الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على كفاءة الأداء الوظيفي.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

الدراسة الرابعة

Study by Armstrong (2006)

تناولت هذه الدراسة تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ودورها الاستراتيجي في المنظمات الحديثة، وأكدت أن الموارد البشرية تمثل مصدرًا أساسيًا لتحقيق الأداء المتميز.

تحليل الدراسة:

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الكلاسيكية المهمة التي أرسيت الأساس النظري لإدارة الموارد البشرية الحديثة، وتستند إليها الدراسة الحالية في بناء إطارها المفاهيمي.

الدراسة الخامسة

Study by Becker & Huselid (1998)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين تطبيق ممارسات الموارد البشرية الفعالة وتحسين الأداء.

تحليل الدراسة:

تُبرز هذه الدراسة العلاقة المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء، وهو ما يدعم الفرضية الأساسية التي تنطلق منها الدراسة الحالية، رغم اختلاف المنهج المستخدم.

الدراسة السادسة

Study by Boxall & Purcell (2016)

ناقشت الدراسة الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي، وأكدت أن نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على كيفية إدارة مواردها البشرية.

تحليل الدراسة:

تميزت هذه الدراسة بعمقها التحليلي، وتتقاطع بشكل مباشر مع موضوع الدراسة الحالية، خاصة في ربط الأداء بالسياسات والاستراتيجيات البشرية.

Study by Guest (2017)

سعت الدراسة إلى تحليل تأثير نظم الموارد البشرية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وأظهرت أن المنظمات التي تطبق نظامًا عادلة وشفافة تحقق مستويات أداء أعلى.

تحليل الدراسة:

تدعم هذه الدراسة أهمية العدالة التنظيمية والتحفيز، وهي عناصر رئيسة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية التي تتناولها الدراسة الحالية.

3-2 التعليق العام على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح ما يلي:

- وجود اتفاق عام على أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.
- تركيز بعض الدراسات على وظيفة واحدة من وظائف الموارد البشرية دون تناولها كنظام متكامل.
- غلبة المنهج الوصفي أو الميداني في الدراسات السابقة.
- قلة الدراسات النظرية التحليلية التي تجمع بين التطور المفاهيمي والتحليل الشامل.

3-3 الفجوة البحثية

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية، إلا أن معظمها ركز على:

- جانب تطبيقي محدود.
- أو وظيفة محددة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

في حين تسعى هذه الدراسة إلى:

تقديم تحليل نظري شامل لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات، من خلال دمج المفاهيم الكلاسيكية والحديثة في إطار علمي واحد.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

1-4 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا علميًا دقيقًا، وتحليل أبعادها المختلفة، واستنتاج العلاقات القائمة بينها، بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة.

وقد تم استخدام هذا المنهج بهدف تحليل مفهوم إدارة الموارد البشرية، ووظائفها المختلفة، ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات، دون الاعتماد على دراسة ميدانية أو أدوات جمع بيانات أولية، وإنما من خلال تحليل المصادر العلمية الثانوية.

2-4 مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، والتي شملت ما يلي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية
- الدوريات والمجلات العلمية المحكمة
- الرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه) ذات الصلة بموضوع الدراسة

• الأبحاث المنشورة في قواعد البيانات العلمية

وقد تم اختيار هذه المصادر وفق معايير علمية تضمن حدثها وموثوقيتها وارتباطها المباشر بموضوع الدراسة.

3-4 أسلوب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها باستخدام أسلوب التحليل النظري المنطقي، من خلال:

- المقارنة بين آراء الباحثين والمدارس الفكرية المختلفة
- تحليل المفاهيم والنماذج النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
- استخلاص النتائج العامة المرتبطة بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي

وذلك بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية تدعم أهداف الدراسة وتسهم في الإجابة عن أسئلتها.

4-4 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي
- الحدود المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي

- الحدود الزمنية :خلال فترة إعداد البحث
- الحدود المكانية :غير محددة، لكون الدراسة نظرية تحليلية

4-5 أدوات الدراسة

نظرًا لاعتماد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي النظري، فقد لم تستخدم أدوات جمع بيانات ميدانية مثل الاستبانة أو المقابلة، وإنما اعتمدت على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة بوصفها أداة رئيسة للدراسة.

الفصل الخامس

التحليل والمناقشة

1-5 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات، وذلك بالاستناد إلى الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصل الثاني، والدراسات السابقة التي تمت مناقشتها في الفصل الثالث. ويعتمد هذا الفصل على التحليل المنطقي للمفاهيم والنماذج النظرية، وربطها بالواقع التنظيمي، بما يسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

2-5 تحليل مفهوم إدارة الموارد البشرية في ضوء الفكر الإداري الحديث

أظهرت الأدبيات الحديثة أن إدارة الموارد البشرية لم تعد تقتصر على إدارة شؤون العاملين، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين. ويؤكد هذا التحول أن الموارد البشرية تمثل رأس مال فكريًا واستراتيجيًا يجب استثماره بكفاءة.

وتشير الدراسات الكلاسيكية، مثل دراسات Armstrong وBecker & Huselid، إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بتلك التي تعتمد الأساليب التقليدية. ويتضح من ذلك أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في بناء القدرات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي.

تحليل:

يتفق هذا الطرح مع أهداف الدراسة الحالية، حيث يبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كأداة لتحسين كفاءة الأداء الوظيفي، وليس مجرد وظيفة إدارية ثانوية.

5-3 تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي

5-3-1 تخطيط الموارد البشرية

يُعد تخطيط الموارد البشرية الأساس الذي تُبنى عليه بقية وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يسهم في تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وضمان توفرها بالكفاءة المطلوبة. وتؤكد الدراسات السابقة أن غياب التخطيط يؤدي إلى وجود فجوة بين العرض والطلب على الموارد البشرية، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي والاستقرار التنظيمي.

تحليل:

يسهم التخطيط الفعال في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من خلال توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل، وتجنب الإرهاق الوظيفي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

5-3-2 الاستقطاب والاختيار والتعيين

تسهم سياسات الاستقطاب والاختيار السليمة في جذب الكفاءات المناسبة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الوظيفي.

وقد أشارت دراسة Becker & Huselid إلى أن دقة عملية الاختيار تعد من العوامل الأساسية في تحقيق الأداء العالي وتقليل معدلات دوران العمل.

تحليل:

يتضح أن اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب يُعد شرطاً أساسياً لتحسين الأداء الوظيفي، وأن أي خلل في هذه العملية يترتب عليه آثار سلبية طويلة المدى.

3-3-5 التدريب والتطوير

يُعد التدريب من أهم الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى كفاءة الأداء الوظيفي، حيث يساهم في تطوير مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم.

وأظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين التدريب المستمر وتحسين الأداء الوظيفي.

تحليل:

يساهم التدريب في تمكين العاملين من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، ويعزز قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

4-3-5 تقييم الأداء

يُعد تقييم الأداء أداة رئيسة لقياس مستوى إنجاز العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

وتؤكد الدراسات أن نظم تقييم الأداء العادلة والشفافة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي.

تحليل:

يرتبط نجاح نظم تقييم الأداء بمدى وضوح المعايير وعدالتها، وربط نتائج التقييم بالحوافز والترقية.

5-3-5 الحوافز والأجور

تلعب الحوافز دوراً محورياً في تحفيز العاملين ورفع مستوى دافعيتهم نحو العمل.

وتشير الأدبيات إلى أن العدالة في نظم الأجور والحوافز تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي.

تحليل:

تسهم الحوافز في تحويل الجهود الفردية إلى أداء فعال يخدم أهداف المنظمة، شريطة أن تكون مرتبطة بالأداء الفعلي.

5-4 مناقشة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي

من خلال التحليل النظري والدراسات السابقة، يتضح وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي. وتتمثل هذه العلاقة في قدرة إدارة الموارد البشرية على:

- تطوير مهارات العاملين
- تعزيز الرضا الوظيفي
- تحسين بيئة العمل
- تقليل معدلات الغياب ودوران العمل

وتؤكد هذه النتائج أن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصراً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

5-5 مناقشة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

رغم الدور المهم لإدارة الموارد البشرية، إلا أنها تواجه عدة تحديات، من أبرزها:

- مقاومة التغيير التنظيمي
- ضعف الدعم الإداري
- نقص الكفاءات المتخصصة
- محدودية الموارد المالية

تحليل:

يتطلب التغلب على هذه التحديات تبني رؤية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتعزيز دورها في صنع القرار.

5-6 ربط النتائج بأسئلة الدراسة

يمكن الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

- تؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.
- تسهم وظائف إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الأداء المتميز.
- تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات تؤثر على فاعليتها.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1-6 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وأسئلتها، وذلك بالاستناد إلى التحليل النظري للإطار المفاهيمي والدراسات السابقة. كما يتضمن هذا الفصل مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات، إضافة إلى اقتراحات لدراسات مستقبلية في المجال ذاته.

2-6 نتائج الدراسة

في ضوء التحليل النظري والمناقشة التي تم عرضها في الفصول السابقة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، حيث تسهم ممارساتها المختلفة في تطوير مهارات العاملين، وتعزيز قدراتهم، وتحفيزهم على الأداء الفعّال.
2. أصبحت إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية في المنظمات الحديثة، ولم تعد تقتصر على الجوانب الإجرائية، بل تشارك في تحقيق الأهداف التنظيمية وبناء الميزة التنافسية.

3. يسهم تخطيط الموارد البشرية الفعّال في تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وقدرات العاملين، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الوظيفي والاستقرار التنظيمي.
4. تؤدي سياسات الاستقطاب والاختيار السليمة إلى جذب الكفاءات المناسبة، الأمر الذي يرفع من جودة الأداء الوظيفي ويقلل من معدلات دوران العمل.
5. يُعد التدريب والتطوير من أكثر وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيرًا في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، لما له من دور في تنمية المهارات ومواكبة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.
6. تسهم نظم تقييم الأداء العادلة والشفافة في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز العدالة التنظيمية، وربط الأداء بالحوافز والترقية.
7. تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورًا مهمًا في رفع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء الوظيفي.
8. تواجه إدارة الموارد البشرية عددًا من التحديات، من أبرزها ضعف الدعم الإداري، ومقاومة التغيير، ونقص الكفاءات المتخصصة، مما قد يحد من فاعليتها في بعض المنظمات.
9. أكدت الدراسة أن تحسين كفاءة الأداء الوظيفي يتطلب تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية وعدم التعامل معها بشكل منفصل أو جزئي.

3-6 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها:

1. ضرورة تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وإشراكها في صنع القرار التنظيمي.
2. الاهتمام بوضع خطط استراتيجية للموارد البشرية تتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة.
3. تطوير سياسات الاستقطاب والاختيار بما يضمن جذب الكفاءات المؤهلة والقادرة على تحقيق الأداء المتميز.
4. الاستثمار المستمر في برامج التدريب والتطوير وربطها باحتياجات العمل الفعلية.
5. تفعيل نظم تقييم الأداء القائمة على معايير واضحة وعادلة، وربط نتائجها بالحوافز والترقيات.
6. تصميم نظم حوافز عادلة ومحفزة تراعي الفروق الفردية وتعزز الرضا الوظيفي.
7. العمل على تهيئة بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والابتكار وتحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.
8. تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي داخل المنظمات.

4-6 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية في المجالات الآتية:

1. دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في قطاعات محددة (الصحي، التعليمي، الصناعي).
2. دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي.
3. إجراء دراسات ميدانية مقارنة بين منظمات مختلفة.

4. دراسة دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2019). إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد. (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الزهراني، عبد الله بن سعيد. (2019). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. *المجلة العربية للإدارة*، 39(2)، 155-178.
- السالم، مؤيد سعيد. (2017). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحليلي معاصر. عمان: دار وائل للنشر.
- القحطاني، سالم بن محمد. (2015). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. *مجلة العلوم الإدارية*، 7(1)، 45-72.
- العتيبي، فهد بن عبد الله. (2017). أثر التدريب والتطوير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 29(3)، 201-228.
- حريم، حسين. (2016). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر.
- درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم. (2020). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار المسيرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 8-29.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human resource management* (11th ed.). Pearson Education.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital. *Journal of Management*, 37(2), 366-394.