



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الموارد البشرية

### عنوان البحث

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد  
الفتيم في المملكة العربية السعودية

The role of human resources management in improving the performance  
of employees using the Majid Al Futtaim Group Company application in  
the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالبة/

مطيره عبدالرحمن الهاجري

الرقم الجامعي /

232001727

إشراف/

د.اسماء ابو عنزه

العام الدراسي:

2024

## الفهرس

### المحتويات

|         |                             |
|---------|-----------------------------|
| 3.....  | مقدمة:                      |
| 4.....  | مشكلة الدراسة:              |
| 5.....  | أهمية الدراسة:              |
| 6.....  | أهداف الدراسة:              |
| 7.....  | تساؤلات الدراسة:            |
| 7.....  | فروض الدراسة:               |
| 8.....  | متغيرات الدراسة:            |
| 9.....  | الدراسات السابقة:           |
| 21..... | المنطلقات النظرية للدراسة:  |
| 24..... | أهمية تطوير الأداء الوظيفي: |
| 28..... | المنهجية وطرق البحث:        |
| 29..... | أدوات الدراسة:              |
| 29..... | حدود الدراسة:               |
| 30..... | المصطلحات والمفاهيم:        |
| 32..... | المراجع:                    |

# الإطار المبدئي للبحث

## مقدمة:

إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة واصل من أصولها وهو الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق إن توافر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والقادرة على تحقيق التفوق والتميز في الأداء يمثل تحدياً حقيقياً أمام إدارة الموارد البشرية إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركن أساسي في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات على استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتعتبر سياسية التدريب والتحفيز

والتقييم من الوظائف التنفيذية الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة كونها مرتبطة بالموارد البشري الذي يعتبر من اهم الموارد في المنظمة وفي الوقت الحالي بدأت المنظمات في تزايد اهتمامها بعلميات التدريب والتحفيز والتقييم وتنمية الموارد البشرية نتيجة للتطور الذي طرا في التكنولوجيا وثورة المعلومات وكان الغرض من التدريب والتحفيز والتقييم هو عملية التحسين المستمر لمهارات المتدربين وتطوير قدراتهم من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل مما يحقق فائدة للمنظمة والمساهمة وبقوة في تحقيق الأهداف والربح للمنظمة ان دور الموارد البشرية تعتبر باختصار هو الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والاعتماد على مدي كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسة للعمل ونتيجة ذلك على كفاءة المنظمة ونجاحها للوصول الي تحقيق الأهداف المخطط لها أصبح ال التدريب والتحفيز والتقييم وتنمية المهارات البشرية معيار مهم من معيار النجاح لاي منظمة من اجل تطوير وتأهيل قدرات العاملين وأيضا كيفية انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها والحفاظ علي بقائها وتوفير الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق الاهداف المخطط لها لذلك اهم عمل للإدارة هو وضع المبادئ والاسس وربط الاحتياجات التدريبية للأفراد وما يوفقها من برامج التدريب والتحفيز والتقييم التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس والمبادئ تبدأ من التخطيط ثم الاختيار ثم التدريب والتحفيز والتقييم والتغيير وكل ماله صلة بتدريب وتطوير العنصر البشري

#### مشكلة الدراسة:

بسبب عدم اهتمام المنظمات التدريب والتحفيز والتقييم لتنمية الموارد البشرية وجد ان مستوى أداء العاملين كان في تدهور وضعف مستمر وليس بالطريقة المطلوبة مما كان سببا رئيسيا أي تدني مستويات الإنجاز وأداء الأنشطة للأعمال لعل ذلك لعدم استخدام ادارة الموارد البشرية التدريب والتحفيز والتقييم بالطريق المطلوبة ومتابعة تأثيره على الأداء وان عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة علي التكيف مع كل المتغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يردي الي ضعف تنمية المورد البشري وبالتالي يؤثر علي قدرة المنظمة علي المنافسة محليا وإقليميا وعالميا

- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية؟

### أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية كما يلي

أولاً: الأهمية التطبيقية

1- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للقوى البشرية العاملة بالوظائف والمستويات الإدارية لتصميم البرامج التدريبية الملائمة بشركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية

2- أهمية تحديد الاحتياجات لبرامج الفعلية للقوى البشرية العاملة بالوظائف والمستويات الإدارية لتصميم البرامج التحفيزية الملائمة بشركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية

3- أهمية تحديد الاحتياجات برامج لتقييم الاداء الفعلية للقوى البشرية العاملة بالوظائف والمستويات الإدارية لتصميم البرامج التقييم المستمر الملائمة بشركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية

4- أهمية تدريب وتنمية المهارات بما يتلاءم مع احتياجات الشركة بشكل يؤثر إيجاباً على نتائج أعمالهم.

ثانياً: الأهمية النظرية:

1- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية

2- الأهمية الناتجة عن تعدد وتنوع فيه الأنشطة والخدمات المقدمة والموجهة لخدمات العملاء وتداخل الهياكل التنظيمية والوظيفية وما يتطلبه كل ذلك من مهارات ومقدرات للتعامل معها

3- أهمية برامج التدريب والتحفيز والتقييم المستمر التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين

#### أهداف الدراسة:

لا تكتفي شركة مجموعة ماجد الفطيم التي تسعى النجاح فقط بالاختيار الجيد للعاملين بها وإنما تحرص على زيادة قدراتهم وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم بما يتناسب مع ظروف العمل المتطور بما لها من أثر في طرق إنجازهم لأعمالهم وأساليبه وبالتالي يزيد من الكفاءة الإنتاجية وأحد الوسائل هو التدريب والتحفيز والتقييم المستمر والذي يساعد على التقدم في كافة ميادين الحياة.

#### وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى:

- ❖ بيان علاقة برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية.
- ❖ بيان علاقة برامج التحفيز في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية.
- ❖ بيان علاقة برامج التقييم للأداء في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية.
- ❖ توفير وتطوير المعلومات لدى العاملين وزيادة الإنتاج.

## ❖ تصميم نموذج مقترح لقياس أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية

### تساؤلات الدراسة

بناء على التساؤل الرئيسي للدراسة يمكن اقتراح عدد من الأسئلة الفرعية كما يلي:

هل توجد علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية؟

هل يوجد علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية؟

هل يوجد علاقة لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية؟

### فروض الدراسة:

بناء على تحديد مشكلة الدراسة واسئلتها الفرعية وتحديد أهداف الدراسة يتم اعداد عدد من الفروض في سبيل الإجابة على تلك الأسئلة وتحقيق الأهداف المطلوبة تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة تعرف الفرضية بأنها: " تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)".

فرضية الدراسة الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الأولى:

توجد علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية:

وجود علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية.

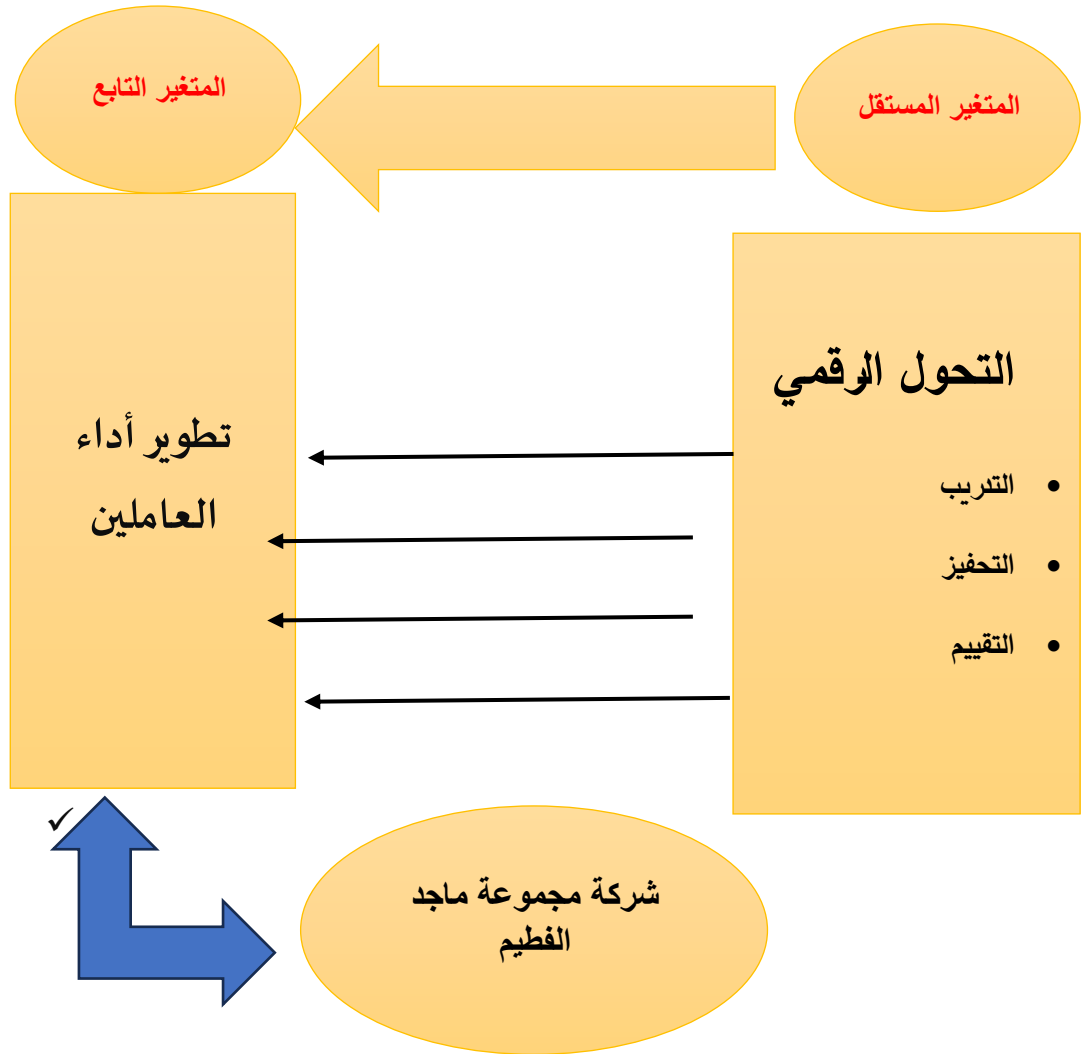
الفرضية الثالثة:

وجود علاقة إيجابية لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة:

✓ المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

✓ المتغير التابع: أداء العاملين



شكل رقم 1 متغيرات الدراسة – اعداد الباحثة

### الدراسات السابقة:

#### مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر

أهم مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد

البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقد ارتفعت وخبرت هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ الأساسية التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري وتتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسة تمثل هذه التطورات ميزت مقدرة للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبقة للإدارة العربية في قطاع الأعمال والقطاع العام على حد سواء ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً لذلك لا بد من القيادات العربية بالنظر إلى أوضاعها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر من المردود من معارف وقدرات وإبداعات ما صار يعرف واستغلال كل هذه القدرات لصالح المنشأة والفرد وهذا ما يعرف برأس المال الفكري وفي هذا الجزء من الإطار النظري تم استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في القطاعين العام والخاص كما يلي:-

دراسة (ناصر، 2023):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة، ولتحقيق

أهداف هذه الورقة البحثية تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، وتم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من 54 عاملا بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولمعالجة البيانات استخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) وتحليل تباين الانحدار البسيط، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسر التحول الرقمي بنسبة (61%) في زيادة أداء الموارد البشرية

#### دراسة (عمر 2023):

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على التحول الرقمي وكيف أصبح من ضروريات الحياة ، نظرا للتطورات الجذرية السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال ، كما تلقى هذه الدراسة الضوء على الخدمات البريدية التي تقدم من خلال مكاتب البريد المنتشرة في نطاق محافظة الدقهلية (حدود الدراسة المكانية) والتي تمثل مصدرا لإشباع ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين ، وكيف تأثرت هذه الخدمات البريدية بالتحول الرقمي تأثرا كبيرا مما عاد بالنفع على العاملين والعملاء ، فاستفاد العاملون من التحول الرقمي بسهولة الإجراءات ، والكفاءة العالية ، وتوفير الوقت رغم تعدد وكثرة الخدمات التي تؤدي من مكاتب البريد ، أما العملاء فهم أصحاب الحظ الأوفر من التحول الرقمي لأنه ساعدهم على إشباع حاجاتهم ورغباتهم سواء كانت الحالية أو المستقبلية ، كما تبرز هذه الدراسة بعض الخدمات الجديدة التي يقدمها البريد المصري والتي أصبح وجودها بالمجتمع ضرورة قصوي لبعض الفئات ، وكذلك بعض الخدمات التي تأثر المجتمع كله بوجودها . وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية – التدريب – المشاركة – بيئة العمل) ، وأبعاد مستوى أداء الخدمات البريدية (الإبداع – التعاون في مكان العمل – جودة الخدمة – كفاءة الأداء الوظيفي) . كما تبين أن التحول الرقمي قد أثر معنويا في تحسين مستوى أداء الخدمات البريدية.

#### دراسة (الزغي 2023):

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات. حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة عينة قصدية من (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تم استلام (246) استبانة. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5\%$ ) للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل شركات الاتصالات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل الهيئة مدعومة بالتقنية

دراسة (ناصر، 2023):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الورقة البحثية تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، وتم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من 54 عاملاً بمؤسسة اتصالات الجزائر، ومعالجة البيانات استخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) وتحليل تباين الانحدار البسيط، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسر التحول الرقمي بنسبة (61%) في زيادة أداء الموارد البشرية

دراسة (عميرة، 2022):

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي ، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي ، البنية التحتية للتحول الرقمي ، استقطاب المهارات والكفاءات) على تطوير أداء العاملين بهيئة مياه الشرب والصرف الصحي بكفر الشيخ ، واختيرت عينه عشوائية قوامها (323) موظفا من موظفي الهيئة محل الدراسة ، واعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية ، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات بالاعتماد على أساليب إحصائية متنوعة (كالمجروف سمير نوف ، معامل الارتباط ، تحليل الانحدار ، تحليل التباين ، Mann-Whitney test ، Kruskal-Wallis test) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير إيجابي للتحول الرقمي وأبعاده على تطوير أداء العاملين بشركه مياه الشرب والصرف الصحي بكفر الشيخ ، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول التحول الرقمي وفقا للنوع والمستوي التعليمي والمستوي الوظيفي، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساهم في تطوير أداء العاملين بالهيئة محل الدراسة وهي ضرورة وضع خطط استراتيجية للتحول الرقمي ووضع الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي وتطويرها بشكل مستمر ، وقيام الهيئة بتدريب وتطوير قادة التحول الرقمي ، وضرورة قيام الهيئة بتنفيذ مشروع للبنية التحتية للتحول الرقمي ، والعمل على استقطاب المهارات والكفاءات مع الاستفادة من مخرجات البرامج الوطنية في مجال التحول الرقمي.

#### دراسة (العويري، 2022):

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات. حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (75) مدير دائرة اتصالات وتكنولوجيا معلومات في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. حيث بينت النتائج وجود دور ذو

دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5\%$ ) للتحويل الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحويل الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، القيادة التحويلية للتحويل الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات اهمها ألا يتعلق التحويل الرقمي داخل البلديات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل البلديات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل البلدية مدعومة بالتقنية.

#### دراسة السواط (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحويل ارقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحويل الرقمي على الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحويل الرقمي، استخدم الباحث المنهج والوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز تم اختيار عينة عشوائية تقدر ( 599 ) ، ( عضوا استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد أثر للتحويل الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثر دال للتحويل الرقمي في متطلبات التحويل الرقيم لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، تتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه ، يوجد إثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحويل الرقمي أداء لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثر دال المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحويل الرقمي، يشجع التحويل الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني، العمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحويل الرقمي على الأداء الأكاديمي، ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث: توافر متطلبات التحويل الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز ، الالتزام بالمعايير الواجب

توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، تشجيع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني

#### دراسة قاسم (2022):

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على المجتمع المستهدف المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بأقسام المحاسبة بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (70) عضواً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع. وخلصت نتائج الدراسة يوجد أثر لتطبيق التحول الرقمي في تحسين الأداء (التدريسي، البحثي، الوظيفي، المعرفي والتكنولوجي) لأعضاء هيئة التدريس في أقسام المحاسبة بالجامعات الفلسطينية. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام تقنية التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية لما لها من دور فاعل في تحسين الأداء التدريس، والبحثي، والوظيفي، والمعرفي والتكنولوجي لأعضاء هيئة التدريس. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الأكاديمي، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات الفلسطينية.

#### دراسة (زاهر) (٢٠٢٢):

بعنوان: "تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل". هدفت الدراسة إلى فحص النظام القائم على تنمية الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش ووضع ملامح خطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة تسيير سياسات وإجراءات الجامعة لتنمية الموارد البشرية الجامعية بهدف تلبية احتياجات سوق العمل باتباع آليات وسياسات تخطيطية وإعداد وتأهيل جامعي للطلاب وإرشاد أكاديمي مبني حسب احتياجات سوق العمل. ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري لواقع التخطيط للموارد البشرية بالجامعات.

#### دراسة (محمد ٢٠٢٢):

بعنوان "تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية". هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية ، والكشف عن أهم معوقات تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم قبل الجامعي ، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الوقت الحاضر وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : المركزية في صنع القرارات واتخاذها والتي تتعلق باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية ، وضعف مشاركة مديريات التعليم في التعيين والاختيار للوظائف إلى جانب عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الكوادر البشرية . واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في عرض معوقات التخطيط للموارد البشرية، ومقترحات التغلب عليها وفقا للتغيرات الحديثة.

#### دراسة (عبد الله جفري 2022):

بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي "جامعة الملك عبدالعزيز بالملكة العربية السعودية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبانة الكتروني تحتوي على 45 عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من 1085 موظف وموظفه، وتحقيقا للأهداف الدراسة فقد اعتمدت العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة، وتمت معالجة البيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية البيانات احصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء على الوزن النسبي الذي بلغ جاء بدرجة أهمية متوسطة بناء 71,8%، و مستوى تميز الأداء المؤسسي وبوزن نسبي قدره في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستو 71,4%،) ويوجد دور للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية كما أنه ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة ب(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة). وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من موردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

دراسة (مصطفى، 2020):

يركز البحث على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توفير مناخ يدعم الإبداع والابتكار الإداري للعاملين بجامعة عين شمس، وذلك من أجل تطوير الأداء في منظومة شئون العاملين والتي كانت تختص بأنشطة روتينية وتنفيذية خاصة بتعيين ونقل العاملين وتنفيذ قرارات السلطة المختصة في هذا الشأن، إلى دور شريك إستراتيجي في تنمية العنصر البشري وتوظيفه بالشكل الأمثل لرفع الأداء، وذلك من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030 والتي تهدف إلى تحسين جودة حياة المواطنين وترز محاورها على الإبداع والابتكار بحيث أن تكون مصر بحلول عام 2030 ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، وحيث أن استراتيجية جامعة عين شمس 2018-2023 تركز محاورها أيضًا على الابتكار والمعرفة. هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب – التحفيز – تقييم الأداء) على الإبداع والابتكار، وتوضيح أهمية هذه الممارسات على تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة وتم

تحليل العلاقة والأثر بين هذه الممارسات المتمثلة في ثلاث استراتيجيات هي (التدريب، والتحفيز، والتقييم وبين الإبداع والابتكار).

ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عدد من العاملين الإداريين في المراكز ذات الطابع الخاص التابعة لإدارة جامعة عين شمس وتم التطبيق على 5 مراكز وهم (مركز بحوث الشرق الأوسط – مركز الخدمة العامة- مركز البرديات – مركز تطوير المشروعات – مركز الأبصار الإلكتروني)، ويبلغ عدد العاملين بهذه المراكز 300 عامل موزعة على الإدارات (العليا – الوسطى – التنفيذية).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب وتقييم الأداء لها تأثيرا إيجابيا على إبداع وابتكار العاملين، وأيضاً نجد أن هناك تفاوت ما بين التحفيز المادي والمعنوي على الإبداع والابتكار، حيث أثبتت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للتحفيز المادي على الإبداع والابتكار، وعلى الجامعة أن تعيد النظر في نظام الأجور والمكافآت، بينما نجد أن التحفيز المعنوي يجب أن يدعم أكثر لما له من تأثير إيجابي على رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم الإبداع والابتكار.

اختتم البحث بمجموعة من التوصيات والتي تهدف إلى أهمية تركيز الجامعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التحفيز – التدريب – تقييم الأداء) لما لها من أهمية في تدعيم الابتكار والإبداع للعاملين داخل الجامعة وخاصة التوصيات الخاصة بالاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي، وذلك لدعم الإبداع والابتكار لدى العاملين مما يسهم بدوره في تحقيق استراتيجية الجامعة 2018-2023 والتي تركز محاورها على الابتكار والمعرفة والمنبثقة من إستراتيجية ورؤية مصر 2030.

دراسة (فارس الطعان، 2020):

تناولت الدراسة الحالية "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي" إذ يحظى موضوعي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي باهتمام متزايد لكونهما من المواضيع المهمة والحديثة نسبياً، والتي لها تأثير كبير على مستقبل المنظمات. هدف الدراسة هو الكشف عن نمط

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، و فيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي و لهذا الغرض صيغت الفرضية الآتية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية بين المتغيرين: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإبعاده (استراتيجية تحليل الوظيفة، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقويم الأداء) والنجاح الاستراتيجي بإبعاده (إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، إبداع، رضا الزبون)، و لتحقيق اختبارات الفرضيات استخدمت الدراسة الميدانية و طبقت على عينة من المدراء و معاونهم و رؤساء الأقسام في وزارة النقل، والمدراء و معاونهم في بعض شركات وزارة النقل (كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني، الشركة العامة للسكك الحديدية، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للنقل البحري، و بلغ عدد أفراد العينة 42 و لقياس رضا الزبون تم اخذ عينة من القطاع الجوي وسكك الحديد و بلغ عدد أفراد العينة لرضا الزبون 46، و تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، و الزيارات الميدانية، و المقابلات الشخصية و بعض الوثائق الرسمية الاستكمال بيانات الدراسة. كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، لغرض وصف العينة، والانحدار الخطي البسيط الاختبار صحة التأثير وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات التأثير الإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك كانت جميعها ذا دلالة معنوية. مما يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل وصياغة وتنفيذ وتقويم" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل والشركات التابعة لها على إن ترفع تقريرها إلى الوزير كل 6 أشهر تذكر به عن النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم، كما أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بإبعاد النجاح الاستراتيجي وتفعيلها داخل الوزارة.

#### دراسة (الزهراني ٢٠٢٠):

، بعنوان: "عملية تخطيط الموارد البشرية وتطويرها" هدفت الدراسة الى التعرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية؛ حيث يكون العاملون على صلة بتحقيق السياسات والأهداف والغايات وأيضاً

التعرف على التطوير الوظيفي ومراحل البرنامج الوظيفي مما ينعكس على تطور عمل العامل بمرور الوقت وتكون المهمة الأولى لفريق التخطيط هي تحليل النقاط الآتية ( الوظائف، النموذج الكمي للمؤسسة، والنموذج النوعي ، والهيكل التنظيمي ) وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط من المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية وأنه بطبيعته يتفاعل مع المجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسات التعليمية وهي قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل كما أن التدريب والعمل يؤثران على العاملين بزيادة الإنتاجية والإبداع في العمل المؤسسي من حيث الكم والكيف إلى جانب أن رأس المال البشري يوفر تقييما شاملا للوضع الحالي والنظرة المستقبلية للقدرات البشرية المتوفرة في المستقبل. واستفاد البحث من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري وبعض المصطلحات.

#### دراسة (غسان الصديقي 2019):

يهدف هذا البحث إلى مناقشة أثر التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على المنظمات وخاصة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات إلى رفع الداخلية والخارجية والفردية، والتي تؤثر بدورها في قرار المديرين سعيا إلى استيعاب أوضاع عملية مستوى فعالية أداء العنصر البشري وكفاءته، كما يهدف أيضا التخطيط للموارد البشرية، ودراسة الخيارات المتاحة أمامها، بغية اختيار الأنسب، والبرامج المصاحبة لها، والتي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنشأة ووحدات الأعمال. ويجب البحث على عدة تساؤلات وهي: هل يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وهل هناك أثر للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وقد كان تطبيق الدراسة على شركة صافولا السعودية باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في صناعة الأغذية كدراسة حالة للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وتوصل البحث إلى وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية العربية السعودية، وأن هنالك أثر في الشركات المساهمة في المملكة لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الموظفين وعلى ربحية الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. ويوصي البحث بضرورة التخطيط الاستراتيجي للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية أو التي تعمل في الدول النامية ووضع خطط واستراتيجيات للموارد

البشرية أن التغيير في مجال الأعمال أصبح ضرورة أساسية؛ إذ المنبثقة منها، خصوصاً يمكن ألي شركة أن تعزل نفسها عن العالم الخارجي، وما يحدث فيه من عوامة، ومنافسة على النطاق الدولي والمحلي، ناهيك عن أثر التكنولوجيا الحديثة ( عندما تعمل في المعلومات)، ولجوء الشركات إلى تعديل هياكلها التنظيمية خصوصاً بيئة تنافسية شديدة، إن التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن المركزية، وبيروقراطية الإجراءات، والاهتمام بتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة بما في ذلك تطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمنظمات، واستراتيجيات موارد بشرية منبثقة عنها، وال يمكن أن يحدث هذا إلا بوجود رؤية واضحة للمستقبل تعرف الشركات من خلالها استراتيجياتها البشرية التي ستعزز قوتها التنافسية.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### مقدمة

يدور موضوع الدراسة حول أثر التدريب والتحفيز والتقييم الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية في الشركات. تم أخذ دراسة حالة لإدارة الموارد البشرية بشركة مجموعة ماجد الفطيم بالمملكة العربية السعودية. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير وتطوير أداء الموارد البشرية. تداخل الهياكل والوظائف التنظيمية وما ينتج عن ذلك من تعدد المشكلات والمهارات والقدرات التي يتطلبها كل ذلك للتعامل معها. تهدف الدراسة إلى أهمية التدريب والتحفيز والتقييم لتطوير المهارات السلوكية الفنية والإدارية للموارد البشرية بما يتوافق مع احتياجات الإدارة لهذا الغرض. اعتمدت الدراسة على عدة منطلقات أهمها:

1. التدريب والتحفيز والتقييم للعاملين من خلال الموارد البشرية يؤدي إلى مساهمة إيجابية في رفع مستوى العاملين في شركة مجموعة ماجد الفطيم

2. توجد علاقة بين فشل البرامج التدريبية والتحفيزية وعلميات التقييم المستمر المتاحة أو الجاهزة والفشل في تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية بالشركة.

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات أو الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب وبذلك يكون التأهيل والتدريب هو التوسع الراسي المقصود من العبارة السابقة ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه وهذا إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة في هذا الصدد وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات". « وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تناولنا بالذكر في الفصل الأول من تلك الدراسة

### الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس
- تحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على راس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير
- تسجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

### أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري وانه مورد رئيسي من موارد المنظمة.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.

- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

#### أهداف إدارة الموارد البشرية:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- عمل نظام للحوافز والمكافآت كفاء وفعال.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل.
- خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل واثاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة.
- محاربة الاحتكار \_ شكلا وموضوعا للكفاءات الإدارية والفنية.
- مكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب.
- الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري) والحيلولة دون التأثير على الإنتاج.

#### التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما

كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

1- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد

البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر

البشري وإيلاء أهمية كبيرة

2- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح

المجتمع الإنساني قرية صغيرة

3- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات

دورا مهما في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية

### أهمية تطوير الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تحديد أداء الموظفين ومراقبته للتأكد من أنهم يلَبُّون توقعات وأهداف

المنظمة. يعدُّ هذا الأمر جانبا هامًا من إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يكون له كثير من الفوائد لكل من

الموظفين والمنظمات. يحتل أداء العاملين موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها

بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق

اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فأن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة

الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في أداء المهام الموكلة لهم

ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو

التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة

التنافسية في سوق العمل

### تتمثل أهمية تطوير الأداء الوظيفي فيما يلي:

1-. العلاقة القائمة بين الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين، فالعاملين الذين يحققون مستويات دون

المستوى المرجو فإنهم مهددين بخسارة وظيفتهم.

2- إن لنظام الحوافز مردود قوي على أداء العامل، وبالتالي يحفزهُ على بذل المزيد من الجهود لتأدية المهام المناطة به.

3- يعد الأداء بمثابة مقياس يعكس مدى تمكن الموظف من إتمام عمله في الوقت الحالي وأعمال أخرى مستقبلا، وهذا من شأنه يسهم في قرارات النقل والترقية.

4- إن الاهتمام بتجويد الأداء الوظيفي يشكل نقطة محورية لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على تباين أنواعها، ومجالات عملها. لذا فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي والكشف عن مخرجات العمليات في المؤسسة يعمل على تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يُحسن من الكفاءة الإنتاجية.[٤]

تتجلى فوائد تطوير وإدارة الأداء الوظيفي فيما يلي:

أولاً: زيادة الإنتاجية:

من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية لديهم.

ثانياً: تحسين الاحتفاظ بالموظفين:

يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.

ثالثاً: زيادة رضا العملاء:

يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء.

رابعاً: زيادة القدرة التنافسية للمنظمة:

من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر تنافسية ونجاحاً في سوق العمل.

خامساً: تحسين الأداء التنظيمي:

يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم زيادة نمو المنظمة وأرباحها.

### أهداف تطوير الأداء الوظيفي

أهداف الأداء الوظيفي هي أهداف وغايات محددة تُسند إلى الموظف من أجل تحسين أدائه الوظيفي. قد تكون هذه الأهداف مرتبطة بأوجهٍ مختلفة من عمل الموظف، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة العمل أو زيادة رضا العملاء.

يمكن أن يساعد تحديد أهداف الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين وتزويدهم بفهم واضح لما هو متوقع منهم في دورهم الوظيفي. ويمكن تحديد أهداف الأداء الوظيفي على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من خلال:

تحديد المجالات الرئيسية: أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز. إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف: من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.

وضع أهداف ذكية: استخدم معايير الأهداف الذكية أي وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومؤطره زمنياً لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز.

تقديم الدعم والموارد اللازمة: تزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

### ابعاد تطوير الأداء

نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى أداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين وهي:

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والانتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

- الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب

فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة

- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة

زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل

معوقات الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية:

توجد كثير من المشكلات التي قد تواجه الموظفين في العمل. إليك بعضها منها:

- زيادة عبء العمل.
- علاقات العمل السامة.
- الافتقار إلى التدريب والتطوير.
- الافتقار إلى الدعم اللازم.
- عدم القدرة على الموازنة بين الحياة الشخصية والعملية.
- عدم التقدير من الإدارة.
- غياب فرص الحصول على ترقية.
- مراحل تطوير الأداء الوظيفي:
- هناك عدد من الإجراءات التي تتبعها الإدارة لتجويد الأداء وذلك من خلال ما يلي:
- [المرحلة الاولى] الكشف عن الأسباب الجوهرية المسؤولة عن حدوث مشاكل الأداء من الضروري الوقوف على أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، فالكشف عن الأسباب يخدم

الإدارة والعاملين، حيث تُزود الإدارة بالطرق الملائمة لتقييم الأداء، والتأكد إذا ما تمت العملية بموضوعية

■ [المرحلة الثانية] خفض الصراعات التنظيمية ما بين الإدارة والعاملين ويتم ذلك بالبحث عن الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب التعرف على الرغبات والدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في البيئة الداخلية للمؤسسة، والمتغيرات الخارجية ومنها الحوافز، والرواتب، إلى جانب المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية والتي تحتوي على العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير جلي على مستوى الأداء بالسلب أو بالإيجاب كظروف العمل، ونوعية المواد المستعملة.

■ [المرحلة الثالثة] استحداث خطة عمل مبتكرة بغية التوصل للحلول الأكثر ملائمة يفترض أن تشمل خطة العمل على إجراءات وأساليب للحد من مشكلات الأداء وصياغة حلول ملائمة من خلال التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين من جهة والمختصين فيما يتعلق بتجويد وتطوير الأداء.

■ [المرحلة الرابعة] الاتصالات المباشرة إن المحافظة على إيجاد قنوات اتصال مباشرة بين المشرفين والعاملين يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، ويشترط تحديد محتوى الاتصال وأشكال الاتصال المناسبة

#### المنهجية وطرق البحث:

اتبعت الباحثة في هذا الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي (هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحثة القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج الدراسة)

باستخدام عدة طرق:

أولاً: تعريف المشكلة موضوع الدراسة

ثانياً: تجميع البيانات ذات الصلة عن طريق الاستبانة الخاصة بموضوع الدراسة

ثالثاً: تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمراجع في كتابة المادة العلمية وعمل الإطار النظري للدراسة

وأيضاً التقارير الدورية ومعلومات من شبكة المعلومات الانترنت

رابعاً: أما لجانب التطبيقي فتم الاعتماد على نتائج الاستبانات وتلخيصها وتبويبها ووصفها واستخلاص

المعلومات منها

#### أدوات الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية وعلى أداء موظفي والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا حيث سيتم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه

#### حدود الدراسة:

حدود مكانية: شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية.

حدود موضوعية: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد

الفطيم في المملكة العربية السعودية

حدود زمنية: 2024 م

حدود بشرية: العاملين شركة مجموعة ماجد الفطيم.

### المصطلحات والمفاهيم.

#### إدارة الموارد البشرية:

هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

#### بيئة العمل:

هو مبنى الشركة ماجد الفطيم والدوائر التابعة لها في مختلف الإدارات المكونة لها والذي يعتبر بمثابة المنزل الثاني للموظف والذي يقضي فيه أوقات طويلة ويحب الموظف بأن تكون بيئة العمل جيدة لأن ذلك يشعره بالسعادة مما يجعله يقدم أفضل ما لديه ويساهم في رفع أداء وكفاءة شركة مجموعة ماجد الفطيم ورفع إنتاجيتها بفعالية مما ينعكس على تطور شركة مجموعة ماجد الفطيم وتميزها.

#### المهام الوظيفية:

هي عبارة عن استثمار مكتوبة يتم تسليمها أي موظف جديد من قبل دائرة تنمية الموارد البشرية بشركة مجموعة ماجد الفطيم ومكتب فيها عن مضمون ومهام الوظيفية التي يستلمها ليقوم بإنجازها حسب ما هو مطلوب منه.

#### الأداء المؤسسي:

هو عبارة عن تقرير تصدره شركة مجموعة ماجد الفطيم نهاية كل عام ومكتوب به نتائج أداء المجموعة.

#### نوعية العمل:

هو العمل الذي يكلف به الموظف من قبل رئيسه المباشر الذي يعمل تحت إدارته في ال شركة مجموعة ماجد الفطيم ويتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز:

هو عبارة عن مقدار العمل الذي يستطيع الموظف بشركة مجموعة ماجد الفطيم بإنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

تعريف اداء العاملين:

✓ يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.

✓ يعد تحقيق أفضل أداء للحفاظ على الميزة التنافسية من الأهداف الرئيسة للمنظمة ويلاحظ أن بعض المنظمات قد تحدد الربحية وحصة السوق أو الجودة كمعايير للأداء بينما يحدد بعضها التكلفة ومن خلال نتائج العاملين أو الجماعات العاملة يتحدد أداء العاملين للوصول الى الأهداف المنشودة

✓ وهو مؤشر على مدى تحقيق العاملين للأهداف والمعايير الموضوعية. فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين

✓ هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد

✓ وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.

مفهوم الأداء

هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأكيد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.

بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنقيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف

#### المراجع:

1. أبو الوفا، جمال محمد وعبد العزيز، حنان جاسم محمد عبد الله وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٥ أكتوبر): تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
2. احمد موسى الكاظم محمد 2017 الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء.
3. حريم حسين ومنصور ياسر 2006 إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي.

4. السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل حرفوش 2010. "إدارة الموارد البشرية" مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
5. الطائي، يوسف، الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي 2006، "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
6. عمارة كهيئة 2015م أهمية نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المورد البشري
7. عيسى إيهاب 2020م الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه عوامله نظرياته ومقاييس الرضا الوظيفي والمهني في العمل.
8. ماهر احمد 2019 "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
9. ماهر، احمد 2009، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
10. موسى السعودي. 2014. أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين
11. نايف بن سليمان الفالح (٢٠١٠م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا
12. النجار، فريد 2007، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،
13. نوره محمد البلهد 2014. مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.
14. Farhana F. (2019) "Building employee performance" International review of international journal of scientific and engineering research.
15. Kuwait Y. (2020) "The effect of motivation on employee performance" Lai Kee-Hung
16. Stewart، G. L ،Browm ،K.G ،(2009) ، "Human Resource Management،" Linking Strategy To Practice ،John Wiley & Sons ،Inc ،USA

17. George, Vineeth (2017) " The role of Human Resources Network,"  
International conference: Networking for sustainable
18. Samwel, Jane so (2018):" Human Resources Planning as an important practice  
to Anticipate future Human Resources Requirements of the organization-  
Literature review",