

أثر إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين لشركة مجموعة الحلول الطبية
المملكة العربية السعودية جدة المدينة الصناعية (دراسة حالة)

صفا يوسف عثمان

2021205066

مشروع تخرج -1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د.منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

1.1 المقدمة	6
1.2 مشكلة البحث	7
1.2.1 الفجوات النظرية	8
2.2.1 الفجوات التطبيقية	8
3.1 أهمية البحث	9
1.3.1 الأهمية النظرية	9
2.3.1 الأهمية العملية	9
4.1 أسئلة البحث	10
5.1 أهداف البحث	10
6.1 فرضيات البحث	10
7.1 نموذج البحث	11
8.1 الدراسة الميدانية	12
9.1 منهجية البحث	13
10.1 هيكل المشروع المقترح	14
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	15
2.1 المقدمة:	16
2.2 إدارة الموارد البشرية (HRM)	18
2.3 أداء الموظفين:	21
2.4 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين:	25
2.5 الخاتمة:	26
المراجع	29

قائمة الأشكال

10.....	الشكل 1.1 نموذج الدراسة.
12.....	الشكل 1.2 بصلة الدراسة.
21.....	الشكل 2.1 ادارة الموارد البشرية.

قائمة الجداول

24.....	جدول اداء الموظفين 2.1
---------	------------------------

الفصل الاول:الاطار العام للدراسة.

1.1 المقدمة

تلعب إدارة الموارد البشرية (HRM) دورًا حيويًا في أي منظمة، حيث تُعنى بإدارة العنصر البشري الذي يُعتبر القلب النابض للعملية الإنتاجية. تهدف هذه الإدارة إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال استراتيجيات محددة تركز على التطوير المهني، التحفيز، والتقييم المستمر للموظفين. تتناول هذه الدراسة أثر إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، مع التركيز على كيفية تأثير سياسات الموارد البشرية في تعزيز إنتاجية العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

تُظهر الأبحاث أن الإدارة الفعّالة للموارد البشرية ترتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء الوظيفي وزيادة التزام الموظفين بأهداف المنظمة. (Armstrong, 2006) بالإضافة إلى ذلك، فإن سياسات التدريب والتطوير المستمر تساهم في تحسين مهارات الموظفين وتوسيع معارفهم، مما ينعكس إيجابًا على أداء المنظمة ككل (Becker & Huselid, 1998).

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في مجال الأعمال، أصبحت إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية. إذ تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات فعّالة في إدارة الموارد البشرية تتمتع بمستويات أعلى من رضا الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل معدلات دوران الموظفين.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين، من خلال دراسة سياسات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والمكافآت والتحفيز. سيتم تحليل كيفية تطبيق هذه السياسات والممارسات في بيئة العمل وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

كما يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية للمنظمات حول كيفية تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي. ستساهم هذه التوصيات في تحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمنظمة ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يُعتبر رضا الموظفين مؤشرًا أساسيًا على فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بإنتاجية الموظفين، وجودة أدائهم، وولائهم للمنظمة. تشير الدراسات إلى أن السياسات الفعّالة في إدارة الموارد البشرية، مثل برامج التدريب والتطوير المهني، وتقييم الأداء، ونظم المكافآت والتحفيز، تلعب دورًا حاسمًا في تحسين مستويات الرضا الوظيفي. فالموظفون الذين يشعرون بالتقدير والدعم من قبل المنظمة يكونون أكثر حماسًا وإنتاجية، مما ينعكس إيجابًا على أداء المنظمة بشكل عام.

إدارة الموارد البشرية هي عنصر حاسم في تحقيق الأداء العالي للموظفين. من خلال تحليل استراتيجيات التوظيف والتدريب، نظم التحفيز والمكافأة، وتطوير المهارات والقدرات، يمكن للمنظمات تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى مفيدة وتوصيات عملية للمديرين لتحسين إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر.

تصبح الإدارة الفعّالة للموارد البشرية عاملاً محورياً لضمان استمرارية النجاح والقدرة التنافسية للمنظمات. إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الجوانب التقليدية مثل التوظيف والتدريب، بل تمتد إلى تطوير استراتيجيات وسياسات تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين.

في ظل التنافسية العالية في السوق العالمية، أصبحت المنظمات تبحث باستمرار عن طرق لتحسين أداء موظفيها، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية. تشير الأبحاث إلى أن هناك علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، حيث يمكن للإدارة الجيدة أن تحفز الموظفين، وتزيد من رضاهم، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم (Storey, 2007). تسعى هذه الدراسة إلى فهم هذه العلاقة بشكل أعمق وتقديم توصيات عملية لتحسين سياسات الموارد البشرية في المنظمات.

يعتمد هذا البحث على نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية التي تفترض أن إدارة الموارد البشرية الفعّالة يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية للمنظمات (Barney, 1991). بالإضافة إلى ذلك، سيتم استخدام نموذج الرضا الوظيفي لهيرزبرج (Herzberg, 1966) لفهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على رضا الموظفين وأدائهم.

من المتوقع أن تظهر نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، من المحتمل أن تكشف الدراسة عن أهمية التحفيز والتدريب والتطوير المستمر في تحسين رضا الموظفين وإنتاجيتهم. ستساهم النتائج في تقديم توصيات عملية لتحسين سياسات الموارد البشرية في المنظمات.

يُعد هذا البحث خطوة مهمة نحو تسليط الضوء على الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز رضا الموظفين. من خلال تقديم تحليل معمق وسياسات مقترحة، يهدف البحث إلى دعم المنظمات في تحقيق بيئة عمل إيجابية ومثمرة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والرضا، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية..

2.1 مشكلة البحث

تتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، حيث أصبحت التحديات المتصلة بجذب الموظفين الأكفاء، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم للاحتفاظ بهم من القضايا الحيوية لنجاح أي منظمة. بالرغم من الأهمية الواضحة لإدارة الموارد البشرية، لا تزال هناك فجوات في فهم كيفية تأثير هذه الممارسات على أداء الموظفين بشكل دقيق. تتمثل مشكلة البحث في تحديد وقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، مع التركيز على كيفية تحسين هذه الممارسات لتحقيق أفضل النتائج.

1.2.1 الفجوات النظرية

نقص النموذج النظري الشامل: بالرغم من وجود العديد من النظريات التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، إلا أنه لا يوجد نموذج نظري شامل يجمع بين جميع العوامل المؤثرة ويوضح كيفية تفاعلها بشكل متكامل.

على سبيل المثال، تركز بعض النظريات على التحفيز والتطوير المهني (Wright & McMahan, 1992) بينما تهمل عوامل أخرى مثل البيئة التنظيمية والثقافة.

تباين نتائج الدراسات: أظهرت الدراسات نتائج متباينة فيما يتعلق بتأثير ممارسات معينة لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، مما يجعل من الصعب استخلاص استنتاجات عامة. مثلاً، وجد Becker و (Huselid 1998) أن برامج التدريب المكثفة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن التحفيز المادي هو الأكثر تأثيراً.

الفجوات في فهم تأثير السياق الثقافي: لم تحظى تأثيرات السياق الثقافي بالاهتمام الكافي في الأبحاث النظرية. تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية وتفاعلها مع الموظفين بشكل كبير بين الثقافات المختلفة، مما يستدعي المزيد من الدراسات التي تأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل الثقافية.

2.2.1 الفجوات التطبيقية

تطبيق محدود في السياقات المتنوعة: غالبية الأبحاث ركزت على سياقات محددة، مثل الشركات الكبرى أو الصناعات التقنية، مما يترك فجوة في فهم كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية في سياقات مختلفة مثل الشركات الصغيرة أو القطاعات غير الربحية. (Armstrong, 2006)

صعوبة القياس الدقيق للأداء: توجد تحديات كبيرة في قياس الأداء الوظيفي بشكل دقيق وشامل، حيث تعتمد العديد من الدراسات على مؤشرات الأداء الذاتية أو التقارير الشخصية، مما قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة أو متحيزة. تشير الأبحاث إلى الحاجة لتطوير أدوات قياس أكثر دقة وشمولية. (Dessler, 2013)

تكامل الممارسات: هناك نقص في الدراسات التي تستكشف كيفية تكامل مختلف ممارسات الموارد البشرية لتحقيق تحسينات في الأداء. بمعنى آخر، كيفية تفاعل التوظيف، التدريب، التحفيز، وإدارة الأداء معاً لتحقيق نتائج أفضل لا تزال غير واضحة وتحتاج لمزيد من البحث (Becker & Huselid, 1998)

بناءً على الفجوات النظرية والتطبيقية المذكورة، يهدف هذا البحث إلى استكشاف السؤال الرئيسي التالي: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في المنظمات، وما هي العوامل المحددة التي يمكن أن تعزز هذا الرضا لتحقيق أداء أفضل للمنظمة؟

3.1 أهمية البحث

في عالم الأعمال المعاصر، تلعب الإدارة البشرية دوراً محورياً في تحديد مستوى أداء الموظفين ونجاح المؤسسات. يتزايد الاهتمام بفهم تأثير الإدارة البشرية على أداء الموظفين نظراً لتزايد التحديات التي تواجهها المؤسسات في تحقيق أهدافها والمحافظة على تنافسيتها.

إن الإدارة البشرية تتضمن العديد من الجوانب، بدءاً من أساليب القيادة والتحفيز، مروراً بالتدريب والتطوير، وصولاً إلى بناء ثقافة مؤسسية إيجابية. تتأثر هذه الجوانب بشكل مباشر بجودة الإدارة وكيفية تفاعلها مع الموظفين، مما يؤثر بدوره على إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي ومستوى التزامهم تجاه المؤسسة.

لذا، يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية تأثير الإدارة البشرية على أداء الموظفين، من خلال تحليل العوامل المختلفة التي تساهم في تحسين أو تفويض هذا الأداء. سيسهم البحث في تقديم فهم أعمق للأدوات والاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز أداء موظفيها، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية واستدامة.

1.3.1 الأهمية النظرية

تطوير النظريات الإدارية: يساهم البحث في توسيع وتطوير النظريات الحالية حول الإدارة البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مما يساعد الأكاديميين والممارسين على فهم أفضل للممارسات الإدارية الفعالة (Herzberg1968).

فهم الدوافع والعوامل النفسية: يساعد في تحديد العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على دوافع الموظفين وسلوكهم، مما يعزز فهم كيفية تحقيق الأداء الأمثل من خلال إدارة فعالة (Maslow1943).
إثراء الأدبيات الأكاديمية: يضيف البحث إلى قاعدة المعرفة الموجودة حول العلاقة بين الإدارة البشرية وأداء الموظفين، مما يساهم في تطور المجال الأكاديمي وفي تقديم رؤى جديدة تستند إلى الأدلة (Deci& Ryan2000).

تطبيق نظريات الحافز والتنظيم: يساهم في اختبار وتطبيق نظريات مختلفة مثل نظرية الحافز ونظرية الهدف، مما يساعد على تحديد الاستراتيجيات الفعالة لتحفيز الموظفين وتحقيق الأداء العالي. (Locke& Latham2002)

2.3.1 الأهمية العملية

تحسين الأداء الوظيفي: يقدم البحث استراتيجيات وأدوات لتحسين أداء الموظفين، مما يساعد المؤسسات على زيادة الإنتاجية والجودة وتحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة (Nohria,Groysberg,& Lee2008).
تطوير برامج التدريب والتطوير: يساعد في تصميم برامج تدريب وتطوير تستند إلى فهم دقيق لاحتياجات الموظفين وعوامل التحفيز، مما يؤدي إلى تحسين المهارات والكفاءات.

(Tharenou Saks & Moore 2007)

تعزيز الرضا الوظيفي: يساهم في تحسين بيئة العمل وسياسات الإدارة، مما يزيد من رضا الموظفين ويؤدي إلى تحسين الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

(Judge,& Kammeyer-Mueller2012)

تعزيز القيادة الفعالة: يوفر البحث أدوات وممارسات لتدريب المديرين على أساليب القيادة الفعالة، مما يؤدي إلى تحسين تفاعلهم مع الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية (Goleman2000).

4.1 أسئلة البحث

ركزت الدراسة على دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين كما اتضح في السؤال البحثي الرئيسي : كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في المنظمات و ما هي العوامل المحددة المحددة التي تعزز هذا الرضا؟

ينقسم هذ السؤال إلى ثلاثة أسئلة فرعية:

1-ما هو دور التدريب والتطوير في تحسين رضا الموظفين؟

2- ما هو تأثير بيئة العمل الداعمة على رضا الموظفين؟

3-كيف يؤثر رضا الموظفين على الإنتاجية العامة للمنظمة؟

5.1 أهداف البحث

1-يحلل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على رضا وأداء الموظفين.

2-يحدد العوامل البيئية والتنظيمية التي تعزز رضا الموظفين.

3-يثبت العلاقة تأثير رضا الموظفين على إنتاجية المنظمة.

4-يقدم توصيات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية .

5-يستكشف العوامل الفردية التي تؤثر على رضا وأداء الموظفين.

6.1 فرضيات البحث

هذه الفرضيات توفر إطار عمل لدراسة تأثير مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، ويمكن اختبارها من خلال جمع وتحليل البيانات المناسبة.

H1: هناك تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين.

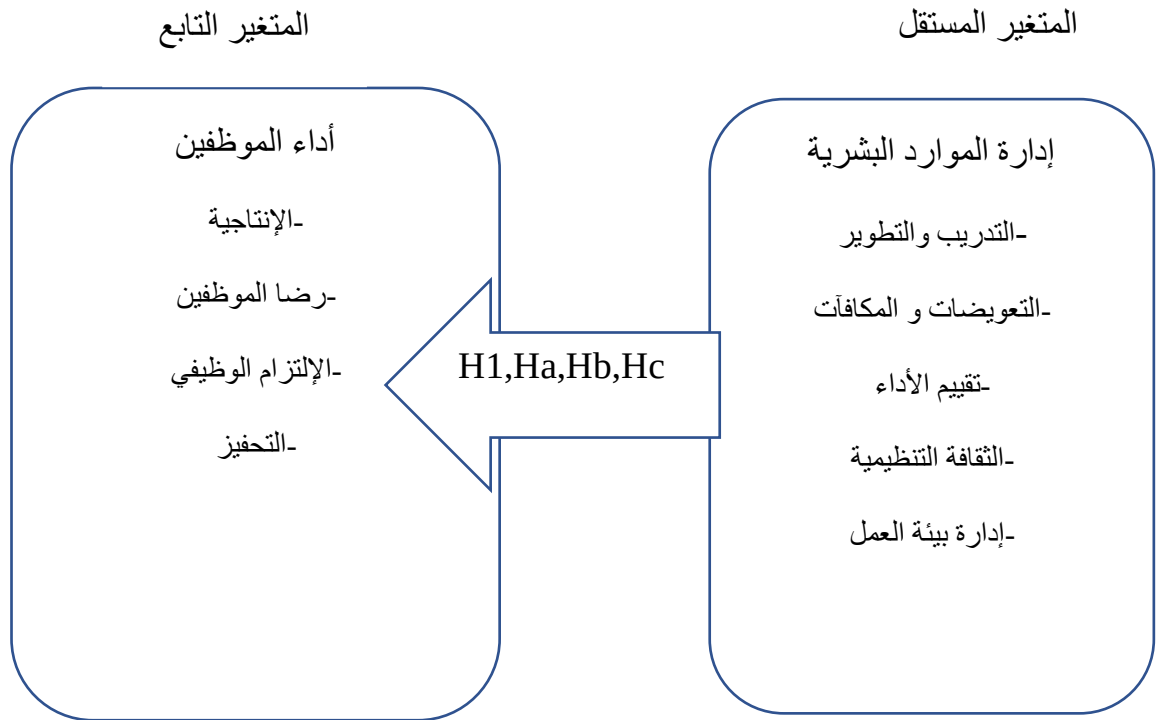
H1a: التدريب والتطوير : هناك علاقة إيجابية بين برامج التدريب والتطوير وتحسين أداء الموظفين.

H1b: بيئة العمل : هناك تأثير إيجابي لبيئة العمل الداعمة على إنتاجية الموظفين.

H1c: تطوير المسار المهني : هناك تأثير إيجابي لتطوير المسار المهني على التزام الموظفين وأدائهم.

7.1 نموذج البحث

مكننت مراجعة الأدبيات الباحث من اختيار مجموعة من أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب و التطوير، التعويضات و المكافآت، تقييم الأداء، الثقافة التنظيمية، إدارة بيئة العمل) التي تؤثر على العديد من أبعاد أداء الموظفين (الإنتاجية، الإلتزام الوظيفي، رضا الموظفين، التحفيز). انظر إلى الشكل 1.1



نكل 1.1 تم تصميمه بواسطة باحث

8.1 الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة على استكشاف تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين لتحسين الأداء الوظيفي من كل جوانب المنظمة من خلال إشراك جميع الموظفين في عملية التحسين المستمر سنستعرض في هذه الدراسة الأدبيات السابقة ثم نقوم بإجراء دراسة ميدانية لتحليل تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين.

تم تأسيس شركة مجموع للصناعات الطبية JMI - في عام 1985، وهي شركة فرعية لشركة مجموع لتوريد المستشفيات، بهدف تصنيع المنتجات الطبية التي تستخدم لمرة واحدة وفقاً لأعلى المعايير الدولية. تمتلك شركة JMI أحدث الآلات وتكنولوجيا الغرف النظيفة،

وقد بنت سمعة طبية للجودة تنعكس في الاعتماد الدولي والاعتراف بمنتجاتها. تُباع منتجات JMI الآن في العديد من البلدان حول العالم، بما في ذلك الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وجنوب إفريقيا. منذ عام 1997، نجحت شركة JMI في الحفاظ على شهادة ISO 9001:2000 (نظام إدارة الجودة). بالإضافة إلى ذلك، حصلت شركة JMI على شهادة وتحافظ على المستوى العالي للمعيار الفيدرالي الأمريكي E 209 ومعيار ISO 14644U-1 للغرف النظيفة. حصلت شركة JMI على جائزة International Trophy for Quality من أوروبا وجائزة > Golden America Award for Quality من الولايات المتحدة الأمريكية.

تتمثل استراتيجية JMI باعتبارها أكبر شركة مصنعة وموردة للمنتجات الطبية التي تستخدم لمرة واحدة في المنطقة في الاستثمار المستمر في الأنظمة الجديدة والأشخاص المؤهلين ذوي الخبرة العالية واكتساب أحدث الاتجاهات التكنولوجية. نحن ندخل حالياً في مشاريع مشتركة وشراكات تجارية جديدة لتوسيع محافظ منتجاتنا وتنفيذ نقل التكنولوجيا لتصنيع المنتجات الطبية عالية التقنية في المملكة العربية السعودية ودعم رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كجزء من الالتزام المستمر بإدارة الجودة وزيادة كفاءة الإنتاج وتوافر المعلومات لاتخاذ قرارات أسرع وأكثر استنارة، استثمرت JMI نصف مليون دولار لترقية نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP -

تدرك JMI أهمية جودة المنتجات والخدمات؛ باستخدام الأشخاص والتكنولوجيا المناسبين ودعم ما بعد البيع. هدفنا هو تزويد المملكة العربية السعودية والخليج والإنسانية "بالأفضل فقط".

معلومات سريعة عن شركة مجموع للحلول الطبية:

حجم الشركة: ٢٠١-٥٠٠ موظف

المقر الرئيسي: جدة - مكة المكرمة

نوع الشركة: خاصة

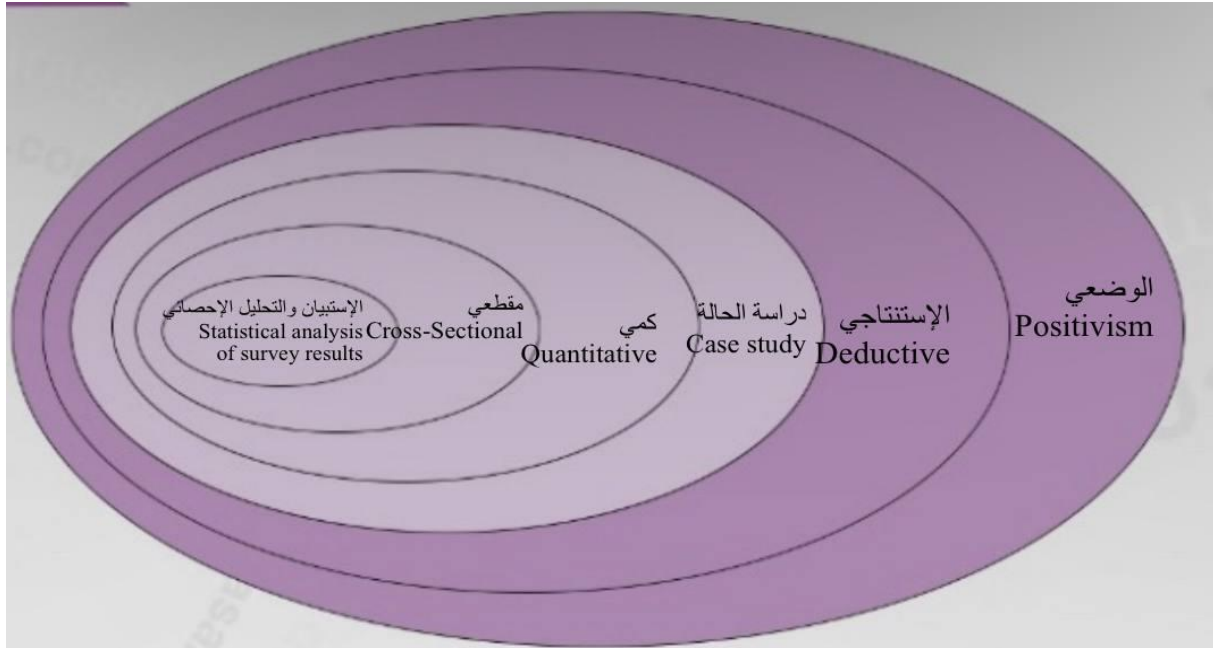
المجال: تصنيع المعدات الطبية

التأسيس: ١٩٨٥

الموقع الإلكتروني: jamjoom.m

9.1 منهجية البحث

إتبعنا هذه الدراسة الفلسفة الموضوعية من خلال تطبيق المنهج الوصفي الإستنتاجي بإتباع إستراتيجية دراسة الحالة و ذلك لجمع البيانات الكمية للتنبؤ بأبعاد ادارة الموارد البشرية التي تحقق الأداء الوظيفي المطلوب في شركة مجموع للحلول الطبية انظر الشكل 1.2



شكل 1.2 تم تصميمه بواسطة باحث

1-فلسفة البحث:	الوضعي	4-نوع البحث:	كمي
Research	Positivism	Research choice	Quantitative
2-منهج البحث:	الإستنتاجي	5-الأفق الزمني:	مقطعي
Research approach	Deductive	Time horizon	Cross-Sectional
3-إستراتيجية البحث:	دراسة الحالة	6-طرق جمع و تحليل البيانات:	الإستبيان والتحليل الإحصائي
Research strategy	Case study	Data collection and analysis techniques	Statistical analysis of survey results

10.1 هيكل المشروع المقترح

الفصل الأول: الأطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الأطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمه

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد المجالات الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز كفاءة وإنتاجية المنظمات من خلال التأثير المباشر وغير المباشر على أداء الموظفين. مع تطور الأبحاث في مجال الموارد البشرية، أصبح من الواضح أن الممارسات والسياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية لها تأثيرات ملموسة على سلوكيات وأداء الموظفين، مما يؤثر بدوره على تحقيق أهداف المنظمة. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بتأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، مستندة إلى مجموعة متنوعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من زوايا متعددة.

في البداية، من المهم تحديد ماهية إدارة الموارد البشرية وكيفية تطورها كعنصر أساسي في تحقيق الأداء الفعال داخل المنظمات. يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة لتخطيط، توظيف، تدريب، تقييم، وتحفيز الأفراد العاملين فيها. تتنوع هذه الممارسات من حيث التعقيد والشمولية، بدءاً من استراتيجيات التوظيف والاختيار التي تهدف إلى جذب الكفاءات المناسبة، مروراً ببرامج التدريب والتطوير التي تهدف إلى تحسين المهارات والمعرفة، وصولاً إلى نظم التقييم والتحفيز التي تسعى إلى تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يظهر بوضوح أن هناك علاقة متبادلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. حيث أكدت العديد من الأبحاث أن الممارسات الفعالة في إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف القائم على الكفاءات، وبرامج التدريب المستمر، ونظم التقييم العادلة، تسهم في تعزيز أداء الموظفين بشكل مباشر من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم، وبشكل غير مباشر من خلال تعزيز رضاهم الوظيفي والتزامهم تجاه المنظمة. على سبيل المثال، دراسة قام بها *رايت* وزملاؤه (2005) أظهرت أن المنظمات التي تستثمر في تدريب موظفيها بشكل مستمر تحقق مستويات أعلى من الأداء، حيث يسهم التدريب في تحسين المعرفة والمهارات التقنية للموظفين مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم.

كما أظهرت الدراسات السابقة أن نظم التحفيز العادلة والشفافة تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء الوظيفي. فحين يشعر الموظفون بأن جهودهم معترف بها ومكافأة بالشكل المناسب، يزداد لديهم الحافز للعمل بجدية أكبر وتحقيق أهداف المنظمة. في هذا السياق، أشارت دراسة *لوك* وزملاؤه (2000) إلى أن نظم المكافآت المرتبطة بالأداء تعزز من الالتزام الوظيفي وتزيد من الرضا العام للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

على الرغم من التأثيرات الإيجابية الواضحة لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، إلا أن بعض الدراسات تشير إلى أن التأثير قد يكون متبايناً بناءً على عدة عوامل، مثل ثقافة المنظمة، وطبيعة العمل، وتوجهات الموظفين الفردية. فقد وجدت دراسة *هاس* (2010) أن التأثيرات الإيجابية للموارد البشرية تكون أكبر في المنظمات التي تتبنى ثقافة تنظيمية داعمة ومرنة، بينما قد يكون التأثير محدوداً في البيئات التي تتسم بالجمود وغياب التواصل الفعال.

من المهم أيضاً الإشارة إلى أن بعض الأبحاث تناولت الجانب السلبي لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أشارت إلى أن السياسات غير المدروسة أو التي تقتصر على العدالة قد تؤدي إلى نتائج عكسية، مثل انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدل دوران الموظفين. دراسة *مارتينيز* (2012) على سبيل المثال، أظهرت أن نظم التقييم غير العادلة أو التي تعتمد بشكل مفرط على المعايير الكمية قد تؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط والظلم، مما ينعكس سلباً على أدائهم.

ختاماً، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تشكيل أداء الموظفين وتوجيهه. تستعرض هذه الدراسة في قسمها المخصص لمراجعة الأدبيات مجموعة واسعة من الدراسات التي تعكس مدى تعقيد وتداخل العوامل المؤثرة في هذا السياق. من خلال تحليل هذه الدراسات، يمكن الوصول إلى

فهم أعمق حول كيفية تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء الأمثل، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والسياقية بين مختلف المنظمات والبيئات.

إجراء دراسة سابقة حول تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين يعد من الخطوات الحيوية لأي بحث يهدف إلى فهم أعمق للعلاقة بين السياسات الإدارية وأداء الأفراد داخل المنظمات. هناك عدة أسباب تجعل هذا النوع من الدراسات ذو أهمية كبيرة، فهم النظريات والمفاهيم الأساسية من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتمكن الباحث من التعرف على النظريات والمفاهيم الأساسية التي تناولتها الأبحاث السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية. مثل هذه المراجعة تساعد في بناء إطار نظري قوي يمكن الاستناد إليه عند تطوير فرضيات البحث وتحليل النتائج. على سبيل المثال، نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resource Management) تبرز كإطار مهم في فهم كيفية تأثير الممارسات البشرية على الأداء التنظيمي. (Boxall & Purcell, 2016)

تحديد الفجوات البحثية مراجعة الدراسات السابقة تمكن الباحث من تحديد الفجوات البحثية، أي المجالات التي لم يتم تناولها بالقدر الكافي أو التي تحتاج إلى مزيد من التحقيق. هذا يمكن الباحث من توجيه بحثه نحو جوانب جديدة أو غير مدروسة سابقاً، مما يضيف قيمة علمية حقيقية إلى المعرفة الموجودة. دراسة قام بها (Boselie, Dietz, & Boon 2005) أظهرت أن هناك فجوة كبيرة في الأبحاث المتعلقة بتأثير العوامل الثقافية على فعالية ممارسات الموارد البشرية في تعزيز الأداء.

تقييم الأساليب البحثية المستخدمة من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يمكن للباحث أن يتعرف على الأساليب البحثية التي استخدمها الآخرون لدراسة هذا الموضوع. هذا يساعد في اختيار أو تطوير أساليب بحثية ملائمة يمكن أن تساهم في الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة. دراسة (Wright, Gardner, Moynihan, & Allen 2005) على سبيل المثال، استخدمت منهجية البحث الطولي لتحليل تأثيرات إدارة الموارد البشرية على الأداء على مدى عدة سنوات، مما قدم رؤى قيمة حول التأثيرات طويلة الأمد.

تعزيز موثوقية البحث الاستناد إلى الأدبيات السابقة يعزز من موثوقية البحث الجديد، حيث يظهر أن الباحث على دراية بما تم تحقيقه سابقاً، ويستند إلى أسس علمية متينة. هذا يعزز من قبول البحث في الأوساط الأكاديمية ويزيد من احتمالية نشره في المجلات العلمية الرصينة. وفقاً لـ (Guest 1997)، إن التأكد من اتساق البحث الجديد مع الدراسات السابقة يعزز من الثقة في نتائجه ويسهم في تطوير نظرية متكاملة في مجال الموارد البشرية.

تطوير فرضيات البحثمراجعة الدراسات السابقة تتيح للباحثين صياغة فرضيات مستنيرة وقابلة للاختبار بناءً على ما تم اكتشافه سابقاً. هذه الفرضيات تكون أكثر دقة واستناداً إلى بيانات ونظريات مثبتة، مما يسهل عملية التحليل ويزيد من قوة النتائج المستخلصة (Becker & Huselid 1998). أشاروا إلى أهمية استخدام نتائج الأبحاث السابقة في تطوير فرضيات جديدة تتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

استفادة من الدروس المستخلصة من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يمكن للباحثين الاستفادة من الدروس المستخلصة من الأبحاث السابقة، سواء كانت تتعلق بنجاح استراتيجيات معينة أو بالفشل في تحقيق نتائج معينة. هذا يساعد في تجنب الأخطاء وتكرار العمل غير المثمر، ويوجه الجهود نحو تحقيق اكتشافات جديدة ومفيدة (Delery & Doty 1996) تناولوا أهمية تعلم الباحثين من النجاحات والإخفاقات التي سجلتها الدراسات السابقة في مجال استراتيجيات الموارد البشرية.

عند البحث عن تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية، هناك مجموعة من المتغيرات الأساسية التي يجب مراعاتها. يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى ثلاثة فئات رئيسية: متغيرات مرتبطة

بممارسات إدارة الموارد البشرية، ومتغيرات مرتبطة بالأداء، ومتغيرات وسيطة ومؤثرة أخرى. فيما يلي نظرة عامة على هذه المتغيرات:

متغيرات إدارة الموارد البشرية:

التوظيف والاختيار كيفية استقطاب واختيار الموظفين المناسبين للتدريب والتطوير البرامج التدريبية التي تُعزز من قدرات الموظفين. إدارة الأداء الطرق التي يتم بها تقييم ومراجعة أداء الموظفين. التعويض والمكافآت الرواتب والحوافز وكيفية توزيعها. إدارة المواهب تحديد ورعاية الموظفين ذوي الإمكانيات العالية. التحفيز أساليب تشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف.

متغيرات الأداء:

أداء الأفراد يشمل الإنتاجية، الجودة، الالتزام، والإبداع. أداء الفريق التعاون، الانسجام، والإنجاز الجماعي. أداء المنظمة يشمل الكفاءة، الربحية، الحصة السوقية، ورضا العملاء.

متغيرات وسيطة:

رضا الموظفين كيف يؤثر رضا الموظفين على الأداء. الثقافة التنظيمية كيفية تأثير الثقافة السائدة في المنظمة على إدارة الموارد البشرية والأداء. القيادة تأثير نوعية وأساليب القيادة على إدارة الموارد البشرية.

متغيرات مؤثرة أخرى

البيئة التنظيمية حجم المنظمة، القطاع الذي تعمل فيه، الموقع الجغرافي.

التكنولوجيا دور التكنولوجيا في تحسين أو تعطيل عمليات إدارة الموارد البشرية.

العوامل الاقتصادية والاجتماعية مثل الاقتصاد الكلي، التشريعات القانونية، التغيرات في سوق العمل.

2.2 إدارة الموارد البشرية (HRM)

هي مجال يهتم بإدارة القوى العاملة في المنظمة، ويشمل تطوير السياسات والإجراءات التي تؤثر على الموظفين وإدارة أدائهم لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. إدارة الموارد البشرية ليست فقط وظيفة إدارية، بل هي نهج استراتيجي يسعى لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال إدارة رأس المال البشري.

تعريف إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والممارسات المصممة لزيادة كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المنظمة، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية. وتشمل عمليات التوظيف، الاختيار، التدريب، تطوير الموظفين، تقييم الأداء، التحفيز، والمكافآت.

تطورات إدارة الموارد البشرية:

مرّ مجال إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل من التطور، بدءًا من الإدارة التقليدية للأفراد إلى الإدارة الحديثة القائمة على الاستراتيجيه

1. الإدارة التقليدية للأفراد:

مرحلة ما قبل التصنيع لم تكن هناك حاجة ملحة لإدارة الموارد البشرية كما نعرفها اليوم، حيث كانت الأنشطة الاقتصادية تعتمد على الزراعة والحرف اليدوية.

عصر الثورة الصناعية ظهرت الحاجة لإدارة الموارد البشرية مع توسع المصانع وظهور نقابات العمال. كانت المهام الأساسية تتركز على الأجور والرواتب وظروف العمل.

الإدارة العلمية بدأت مع فريدريك تايلور الذي ركز على الكفاءة والإنتاجية من خلال تقسيم العمل وإدارة الأفراد بشكل علمي ومنظم.

2. الإدارة المعاصرة للموارد البشرية:

إدارة الأفراد: في منتصف القرن العشرين، بدأت إدارة الأفراد بالتطور إلى إدارة الموارد البشرية مع زيادة التركيز على رفاهية الموظفين وتطوير مهاراتهم.

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: في العقود الأخيرة، تطورت إدارة الموارد البشرية لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية التنظيمية، حيث يُنظر إلى الموظفين على أنهم أصول استراتيجية تؤثر مباشرة على نجاح المنظمة.

أبعاد إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية الحديثة تنقسم إلى عدة أبعاد رئيسية:

1. البعد الوظيفي:

التوظيف والاختيار: يشمل استقطاب وتقييم المرشحين المناسبين.

التدريب والتطوير: تعزيز مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.

إدارة الأداء: وضع وتطبيق معايير لتقييم أداء الموظفين.

إدارة المواهب: تحديد ورعاية الموظفين ذوي الإمكانات العالية.

التعويض والمكافآت: تقديم الرواتب والحوافز المناسبة.

العلاقات الصناعية: إدارة العلاقات بين الموظفين والإدارة والنقابات.

2. البعد الاستراتيجي:

المواءمة مع الاستراتيجية التنظيمية: التأكد من أن سياسات الموارد البشرية تدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

تخطيط القوى العاملة: تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموظفين.

إدارة التغيير: قيادة وتنفيذ التغييرات التنظيمية بكفاءة.

3. البعد الثقافي والاجتماعي:

الثقافة التنظيمية: إدارة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المسؤولية الاجتماعية للشركات: (CSR) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية.

نظريات إدارة الموارد البشرية: هناك عدة نظريات تدعم إدارة الموارد البشرية، أبرزها:

1. نظرية الاحتياجات لماسلو:

تركز هذه النظرية على فهم احتياجات الموظفين وفقاً لهرم ماسلو، مما يساعد في تصميم برامج تحفيزية فعّالة.

2. نظرية العلاقات الإنسانية:

تؤكد على أهمية العلاقات الشخصية والبيئة الاجتماعية في تحسين أداء الموظفين. من رواد هذه النظرية إلتون مايو، الذي أظهر من خلال تجاربه في مصنع هاوثرن أن العلاقات الإنسانية الجيدة تزيد من رضا وإنتاجية الموظفين.

3. نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية:

تؤكد على ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمنظمة لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4. نظرية التوقعات:

تستند إلى فكرة أن الموظفين سي بذلون جهداً أكبر إذا كانوا يتوقعون أن يؤدي هذا الجهد إلى تحقيق نتائج إيجابية.

5. نظرية التبادلية الاجتماعية: تشير إلى أن العلاقات بين الموظفين والإدارة تقوم على تبادل الفوائد المتوقعة، حيث يبذل الموظف جهداً مقابل الحصول على مكافآت مادية أو معنوية.



شكل 2.1

2.3 أداء الموظفين:

تعريفات أداء الموظفين: أداء الموظفين هو القدرة التي يظهرها الفرد في تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية داخل المنظمة. يشمل الأداء ليس فقط الكمية والنوعية، ولكن أيضاً الالتزام والمبادرة والقدرة على التعاون مع الآخرين. الأداء يعكس قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة من قبله أو من قبل المنظمة التي يعمل بها.

التعريفات الشائعة:

كيم وكومينغز: (Kim & Cumming, 2017) يعرفان أداء الموظفين بأنه مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والتي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية

مورفي: (Murphy, 1989) يصف أداء الموظفين بأنه "النتيجة القابلة للقياس أو الملاحظة لسلوكيات الموظفين في أداء وظائفهم"

-كامبل: (Campbell, 1990) يعتبر أن أداء الموظفين هو "مجموعة من السلوكيات أو الأنشطة التي ترتبط بالأهداف التنظيمية".

تطورات مفهوم أداء الموظفين:

1. التركيز التقليدي على الكفاءة والإنتاجية: في بدايات القرن العشرين، كان أداء الموظفين يُقاس بشكل رئيسي من خلال الإنتاجية والكفاءة. كان التركيز ينصب على كمية المخرجات والجودة، مع القليل من الاعتبار للعوامل النفسية والاجتماعية.

2. الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية: في منتصف القرن العشرين، ومع ظهور حركة العلاقات الإنسانية، بدأت الدراسات بالتركيز على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على أداء الموظفين. تجربة هاوثورن (Hawthorne Studies) التي قام بها إلتون مايو أظهرت أن العوامل الاجتماعية مثل شعور الموظفين بأنهم مقدرون وتفاعلاتهم مع زملائهم يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أدائهم.

3. إدارة الأداء كعملية شاملة: في العقود الأخيرة، تطور مفهوم إدارة الأداء ليشمل مجموعة من الأنشطة مثل تحديد الأهداف، التغذية الراجعة، التدريب، والتطوير المهني. أصبح الأداء يُنظر إليه على أنه عملية مستمرة تتطلب التفاعل المستمر بين الموظفين والمديرين.

4. التركيز على النتائج السلوكية: الحديث عن الأداء لم يعد يقتصر فقط على النتائج الكمية، بل توسع ليشمل النتائج السلوكية أيضاً. أصبح من المهم تقييم كيف يقوم الموظفون بأداء مهامهم من خلال سلوكياتهم وأخلاقيات العمل.

أبعاد أداء الموظفين:

1. البعد الوظيفي: يتعلق بالقدرة على تنفيذ المهام الأساسية المطلوبة من الوظيفة، بما في ذلك الكفاءة، الجودة، والسرعة في إتمام المهام.

2. البعد السلوكي: يشمل السلوكيات الإيجابية مثل التعاون، الالتزام، المبادرة، واحترام أخلاقيات العمل. هذه السلوكيات غالباً ما تكون غير ملموسة ولكنها تؤثر بشكل كبير على الأداء الكلي.

3. البعد الشخصي: يتعلق بمستوى رضا الموظف، دوافعه، وقيمه الشخصية. يؤثر هذا البعد على الالتزام والمشاركة في العمل.

4. البعد التنظيمي: يشمل التوافق مع ثقافة المنظمة، والقدرة على العمل ضمن فريق، والالتزام بسياسات وإجراءات المنظمة.

نظريات أداء الموظفين:

1. نظرية التوقعات: (Vroom, 1964) تقوم هذه النظرية على فكرة أن أداء الموظفين يعتمد على توقعاتهم حول ما إذا كانت جهودهم ستؤدي إلى نتائج مرغوبة. تشير النظرية إلى أن الأفراد يكونون أكثر احتمالاً لبذل جهود كبيرة في العمل إذا توقعوا أن هذه الجهود ستؤدي إلى مكافآت تتوافق مع تطلعاتهم

2. نظرية تحديد الأهداف: (Locke & Latham, 1990) تشير هذه النظرية إلى أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن أن يحفز الموظفين على تحقيق أداء أعلى. الأهداف الصعبة والمحددة بشكل جيد يمكن أن تزيد من التركيز وتحفيز الموظفين.

3. نظرية التعزيز: (Skinner, 1953) تعتمد هذه النظرية على فكرة أن السلوكيات يمكن تعزيزها من خلال المكافآت أو العقوبات. السلوكيات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية من المرجح أن تتكرر، بينما السلوكيات التي تؤدي إلى نتائج سلبية من المرجح أن تقل.

4. نظرية التوازن بين الحياة والعمل: (Greenhaus & Powell, 2006) تشير إلى أن التوازن بين الحياة الشخصية والعمل يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين. عندما يتمكن الموظفون من تحقيق توازن صحي بين حياتهم المهنية والشخصية، يكونون أكثر قدرة على تقديم أداء متميز.

5. نظرية الموارد والحوافز: تشير هذه النظرية إلى أن أداء الموظفين يعتمد على الموارد المتاحة لهم (مثل التدريب، التكنولوجيا، الدعم الإداري) والحوافز المقدمة (مثل الرواتب، المكافآت، التقدير).

أداء الموظفين هو عامل حاسم في نجاح أي منظمة. كما هو موضح في جدول 2.1 نموذج عبر الفهم الجيد للعوامل المؤثرة عليه، وتطبيق النظريات المناسبة، يمكن للمنظمات تحسين أداء موظفيها وزيادة إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل. البحث المستمر في هذا المجال يسهم في تقديم رؤى جديدة تساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة وتحفيز الأداء.

نموذج تقييم الموظفين في الشركات – مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات

م	المجال	مقياس التقييم	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
الدرجة المناظرة للتقدير							
			١	٢	٣	٤	٥
1	الشركة الأم	الإخلاص للشركة والمحافظة على مصالحها					
2		الالتزام بأنظمة وسياسات الشركة					
3		المحافظة على ممتلكات الشركة					
4		المحافظة على أسرار الشركة					
5	الإدارة العليا	تفهم أهداف الإدارة العليا وسياساتها					
6		تقبل انتقادات وتوجيهات الرؤساء					
7		الالتزام بتعليمات الإدارة العليا					
8		تقبل متطلبات العمل تحت الضغط					
9	القسم أو الشعبة	المعرفة بأساليب وإجراءات العمل					
10		الاهتمام بتطوير وتحسين مستوى العمل					
11		المرونة والتكيف في بيئة العمل					
12		التعاون مع الزملاء في العمل					
13	مجال التخصص	مستوى الكفاءة في مجال التخصص					
14		مواكبة أحدث التطورات في التخصص					
15		القدرة على استيعاب مستجدات مجال التخصص					
16		القدرة على نقل الخبرة في مجال التخصص					
17	القدرات والمهارات الإدارية	القدرة على التخطيط الجيد					
18		القدرة على اتخاذ القرارات					
19		القدرة على الإشراف الإداري					
20		القدرة على الإشراف الفني					
21	القدرات والمهارات العملية	الإبداع والابتكار في العمل					
22		المبادرة والمبادأة في العمل					
23		الدقة والترتيب والتنظيم في العمل					
24		القدرة عل العمل بدون إشراف					
25		القدرة على العمل تحت الضغط					
26		الاهتمام بتطوير وتحسين أسلوب العمل					
27		القدرة على إيجاد حلول للمشكلات في العمل					
28		القدرة على تحمل مسئوليات أعلى في العمل					
29	الالتزام في العمل	الالتزام بقواعد وأساليب وإجراءات العمل					
30		الالتزام بتعليمات الرئيس المباشر في العمل					
31		الالتزام بمواعيد الدوام في العمل					
32		الالتزام بقواعد الوقاية والسلامة في العمل					
33		الالتزام بالقيافة والهدنام في العمل					
34		الالتزام باللباس الرسمي في العمل					
35	السمات الشخصية والعلاقات	الاتزان وعدم الاندفاع في بيئة العمل					
36		سرعة البديهة وحسن التصرف في العمل					
37		القدرة على تحمل المسؤولية في العمل					
38		العلاقة مع الزملاء في العمل					
39		العلاقة مع المرووسين في العمل					
40		العلاقة مع الجمهور في العمل					
مجموع الدرجات			40	80	120	160	200

جدول 2.1

2.4 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين:

تحليل العلاقة بين تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين من حيث الأنماط والصراعات والفجوات يعد من المجالات الحيوية في دراسة كيفية تحسين أداء المنظمات ورفع كفاءة العاملين. يمكن تقسيم هذا التحليل إلى ثلاثة محاور رئيسية: الأنماط المختلفة لإدارة الموارد البشرية، الصراعات التي قد تنشأ نتيجة لهذه الأنماط، والفجوات التي قد تحدث بين ممارسات الموارد البشرية واحتياجات الموظفين.

الأنماط المختلفة لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين:

إدارة الموارد البشرية تعتمد على عدة أنماط رئيسية، ولكل نمط تأثيره المميز على أداء الموظفين:

النمط التقليدي (Traditional HRM): يركز هذا النمط على المهام الإدارية الروتينية مثل التوظيف، الرواتب، وإدارة السجلات. الإدارة هنا تكون مركزية، حيث يُنظر إلى الموظفين على أنهم موارد يجب إدارتها لتحقيق الكفاءة.

التأثير: قد يؤدي هذا النمط إلى أداء متواضع حيث يتم تجاهل الجوانب التحفيزية والتنموية، مما يقلل من رضا الموظفين ويؤثر سلباً على إنتاجيتهم (Storey1992)

النمط الاستراتيجي (Strategic HRM): يتسم بدمج استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يركز هذا النمط على تطوير المهارات، التحفيز، والتخطيط الاستراتيجي لتعزيز أداء الموظفين.

التأثير: يؤدي هذا النمط إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة. كما يعزز من مشاركة الموظفين في صنع القرار وتطويرهم المهنية (Wright1992)

النمط المرن (Flexible HRM): يركز على تقديم بيئة عمل مرنة تتماشى مع احتياجات الموظفين مثل العمل عن بُعد، ساعات العمل المرنة، وبرامج تطوير فردية .

التأثير: يساهم هذا النمط في رفع مستوى رضا الموظفين وتحقيق توازن أفضل بين الحياة الشخصية والعملية، مما يعزز من الإنتاجية (Boxall& Purcell2011)

الصراعات التي قد تنشأ بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى نشوء صراعات داخل المنظمة. هذه الصراعات قد تكون بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين أنفسهم:

صراعات بين الإدارة والموظفين: تنشأ هذه الصراعات عندما تشعر الإدارة بضرورة تطبيق سياسات معينة قد لا تتماشى مع توقعات أو احتياجات الموظفين. مثال على ذلك هو سياسات التقييم التي قد تُعتبر غير عادلة أو تفتقر إلى الشفافية.

النتيجة: هذه الصراعات تؤدي إلى تراجع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة الاستياء، مما يؤثر سلباً على الأداء العام

صراعات بين الموظفين: قد تنشأ الصراعات بين الموظفين بسبب السياسات التنافسية التي تعزز الفجوة بينهم، مثل المكافآت المرتبطة بالأداء التي قد تخلق بيئة تنافسية غير صحية.

النتيجة: يؤدي هذا النوع من الصراعات إلى بيئة عمل غير متعاونة، مما يضعف من فعالية الفريق ويقلل من الإنتاجية.

صراعات تنظيمية: تحدث عندما تكون هناك فجوة بين سياسات الموارد البشرية واحتياجات العمل الفعلية، مثل عدم تطابق التدريب مع احتياجات السوق المتغيرة.

النتيجة: تؤدي هذه الصراعات إلى تفويض استراتيجيات المنظمة وزيادة الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

3. الفجوات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واحتياجات الموظفين:

وجود فجوات بين ما تقدمه إدارة الموارد البشرية وما يحتاجه الموظفون قد يؤدي إلى تباين في الأداء:

فجوة المهارات: تحدث عندما لا تتوافق مهارات الموظفين مع متطلبات الوظيفة أو عندما لا توفر الإدارة التدريب اللازم.

النتيجة: تؤدي إلى انخفاض في جودة الأداء، حيث يشعر الموظفون بعدم الكفاءة وعدم القدرة على تلبية توقعات العمل.

(Becker & Huselid 1998)

فجوة التحفيز: تنشأ عندما تكون الحوافز المادية والمعنوية غير متوافقة مع توقعات الموظفين أو غير كافية لتحفيزهم على تحقيق الأداء العالي.

النتيجة: يؤدي ذلك إلى تراجع في الحماس والمبادرة، مما يؤثر على الأداء والإنتاجية.

فجوة التواصل: تحدث عندما يكون هناك نقص في التواصل بين الإدارة والموظفين حول الأهداف والتوقعات.

النتيجة: يؤدي إلى سوء الفهم، وانخفاض الكفاءة، وتراجع أداء الموظفين.

(Clampitt & Downs 1993).

2.5 الخاتمة:

في ختام فصل الدراسات السابقة حول تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، يتضح أن الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية في تعزيز أو تثبيد أداء الموظفين لا يمكن إنكاره. من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات المتاحة، تم التوصل إلى فهم عميق لكيفية تأثير ممارسات وأنماط إدارة الموارد البشرية على مختلف جوانب الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات. تقدم هذه الدراسات رؤى قيمة تساعد في توجيه استراتيجيات الموارد البشرية نحو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

أهمية الأنماط المختلفة لإدارة الموارد البشرية: تشير الدراسات إلى أن هناك اختلافات جوهرية في تأثير الأنماط المختلفة لإدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. النمط التقليدي، الذي يركز بشكل رئيسي على الوظائف الإدارية مثل التوظيف والرواتب، غالبًا ما يُنظر إليه على أنه غير كافٍ لتعزيز الأداء الأمثل للموظفين. هذا النمط يميل إلى التركيز على الجوانب التشغيلية دون الاهتمام الكافي بتنمية الموظفين وتحفيزهم، مما يؤدي إلى أداء متواضع وانخفاض في الرضا الوظيفي.

على النقيض من ذلك، تُظهر الأدبيات أن النمط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يحقق تأثيراً أكثر إيجابية على أداء الموظفين. هذا النمط يتبنى رؤية شاملة حيث تُدمج استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. من خلال التركيز على التطوير المستمر للموظفين، وتحسين بيئة العمل، وتوفير الحوافز التي تعزز من الالتزام والتحفيز، يساهم هذا النمط في رفع مستوى أداء الموظفين بشكل ملحوظ. أيضاً، يُعتبر النمط المرن لإدارة الموارد البشرية، الذي يقدم مرونة في بيئة العمل مثل ساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد، ذا تأثير إيجابي على توازن الحياة الشخصية والعملية للموظفين، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم وأدائهم.

دور السياسات التنظيمية والصراعات المحتملة:

تؤكد الدراسات السابقة أن السياسات التنظيمية الفعالة تعد عنصراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين. السياسات التي تتسم بالعدالة والشفافية، وتوفر فرصاً للتطوير والتقدم الوظيفي، تساهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة التزامهم تجاه المنظمة. ومع ذلك، تشير الدراسات أيضاً إلى أن السياسات غير الواضحة أو غير العادلة يمكن أن تؤدي إلى صراعات داخل المنظمة. على سبيل المثال، قد تنشأ الصراعات عندما تُعتبر سياسات التقييم أو الترقية غير عادلة أو عندما يشعر الموظفون بأن مساهماتهم لا تُقدّر بشكل كافٍ.

الصراعات بين الموظفين أو بين الموظفين والإدارة يمكن أن تؤدي إلى تراجع الروح المعنوية وانخفاض في الأداء العام. تُظهر الأدبيات أن مثل هذه الصراعات غالباً ما تنبع من سوء التواصل، أو الفجوات بين توقعات الموظفين والسياسات المطبقة، أو من الضغوط التنافسية الناجمة عن سياسات المكافآت المرتبطة بالأداء. إدارة هذه الصراعات بفعالية تتطلب تعزيز الشفافية في العمليات، وتوفير قنوات تواصل مفتوحة، وضمان أن تكون السياسات متوافقة مع احتياجات وتوقعات الموظفين.

الفجوات بين ممارسات الموارد البشرية واحتياجات الموظفين: أحد أهم الدروس المستفادة من مراجعة الأدبيات هو أهمية تقليص الفجوات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واحتياجات الموظفين الفعلية. الفجوات في المهارات، التي تحدث عندما لا تتوفر للموظفين المهارات اللازمة لمتطلبات الوظيفة أو عندما لا يتم تقديم التدريب الكافي، تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية. تشير الدراسات إلى أن مثل هذه الفجوات تؤدي إلى انخفاض في جودة الأداء وزيادة الشعور بعدم الكفاءة بين الموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تحدث فجوات في التحفيز عندما تكون الحوافز المادية أو المعنوية غير كافية أو غير متوافقة مع توقعات الموظفين. هذه الفجوات تؤدي إلى تراجع الحماس والمبادرة، مما يؤثر سلباً على الأداء الفردي والجماعي. أيضاً، الفجوات في التواصل بين الإدارة والموظفين حول الأهداف والتوقعات يمكن أن تسبب سوء فهم، وتؤدي إلى تقليل الكفاءة الإنتاجية.

استنتاجات واستشراف المستقبل:

تؤكد الدراسات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تعد عاملاً حاسماً في تشكيل أداء الموظفين وتحقيق التفوق التنظيمي. من خلال تبني أنماط استراتيجية ومرونة في إدارة الموارد البشرية، وضمان أن السياسات التنظيمية تدعم التطوير المهني وتعزز من رضا الموظفين، يمكن للمنظمات تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء. ومع ذلك، ينبغي أن تكون الإدارة واعية للصراعات والفجوات التي قد تنشأ، وأن تعمل على معالجتها بطرق فعالة لضمان بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

فيما يتعلق بالمستقبل، هناك حاجة إلى المزيد من الأبحاث لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع التغيرات السريعة في بيئات العمل والتكنولوجيا. على سبيل المثال، تزايد الاعتماد على العمل عن بُعد والتكنولوجيا الرقمية يتطلب تطوير سياسات جديدة لإدارة الأداء وتحفيز الموظفين. أيضاً، هناك

حاجة لفهم أعمق لكيفية تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية المختلفة على فعالية ممارسات الموارد البشرية في تحسين الأداء .

من خلال مواصلة البحث في هذه المجالات، يمكن للمنظمات أن تكون أفضل تجهيزًا لمواجهة التحديات المستقبلية وضمان تحقيق أداء متميز ومستدام لموظفيها. الفصل المقبل سيتناول التطبيقات العملية لهذه الدراسات وكيف يمكن تفعيلها ضمن استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

الخلاصة:

تعتبر الدراسات السابقة أساسًا قويًا لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. من خلال تحليل الأنماط المختلفة لإدارة الموارد البشرية، ودور السياسات التنظيمية، وأثر البيئة التنظيمية والصراعات، يمكن للممارسين والباحثين على حد سواء الاستفادة من هذه المعارف لتطوير سياسات أكثر فعالية تسهم في تعزيز أداء الموظفين. الفجوات التي تم تحديدها في الدراسات السابقة تشير إلى الحاجة الملحة لتحسين التواصل الداخلي والتوافق بين الاستراتيجيات والسياسات المطبقة، مما يدعم تحقيق الأداء الأمثل.

تفتح هذه الدراسات الباب لمزيد من البحث في كيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع التطورات الحديثة في بيئات العمل المختلفة. إن فهم العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ليس فقط يعزز من كفاءة إدارة الموارد البشرية، ولكنه أيضًا يسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر. في النهاية، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية الفعالة تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التفوق التنظيمي والمحافظة على ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال الحديثة.

Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice .Kogan Page Publishers.

Becker, B. E. , & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. Research in Personnel and Human Resources Management , 16, 53-101.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management , 17(1), 99-120.

Campbell J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology(Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.

Dessler, G. (2013). Human resource management .Pearson. Wright, P. M., & McMahan, G.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. Psychological Inquiry , 11 (4), 227-268.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. Academy of Management Review, 31(1), 72-92.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78-90.

Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man .Cleveland: World Publishing.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review 46(1)53-62.

Judge, T. A. , & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. Annual Review of Psychology , 63, 341-367.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting & Task Performance.Prentice-Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. -(2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*.

Murphy, K. R. (1989). Dimensions of Job Performance. In R. Dillon & J. Pellingrino (Eds.), *Testing: Applied and Theoretical Perspectives* (pp. 218-247). Praeger.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*.

Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan.

Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text* .3rd ed. London: Thomson Learning.

Theoretical (1992). perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* , 18(2), 295-320.

Tharenou, P. , Saks, A. M. , & Moore, C. (2007). A Review and Critique of Research on Training and Organizational-Level Outcomes. *Human Resource Management Review*.