

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين كفاءة الأداء لهيكله  
الوظائف في قطاع بيع التجزئة: دراسة حالة لشركة العثيم في جدة

اسم الطالب  
بلال محمد عبده

الرقم الجامعي  
2021205256

مشروع تخرج -1  
كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

### بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَالَّذِينَ يَعْلَمُونَ مَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنَ الْكِتَابِ ثُمَّ يُعَلِّمُونَهُ النَّاسَ إِنْ هَآمَآ مِنْ عِنْدِهِ أُولَٰئِكَ هُمُ الرَّاشِدُونَ﴾ [آل عمران: 19]

الحمد لله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا البحث العلمي، ونصلي ونسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

إنطلاقاً من مبدأ الشكر والتقدير، نتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

أولاً: أشكر سعادة الأستاذ/ ناصر المحميد، على جهوده المباركة في جعل التعليم حقاً للجميع.

ثانياً: أشكر الدكتورة منى مصطفى العشري، مشرفة البحث، على ملاحظاتها ونصائحها القيّمة.

ثالثاً: أشكر جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن على ما قدموه لنا من علم ومعرفة.

رابعاً: أشكر زميلي ورفيق دربي وأخي / مقداد علي عبدالله وكل من ساهم معنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث.

وأخيراً: نسأل الله تعالى أن ينفعنا بهذا العمل، وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا لخدمة العلم والمعرفة.

مع خالص الشكر والتقدير

بلال محمد عبده

## الأهداء

إلى عائلتي الحبيبة

إلى من علمني معنى الحب والعطاء، إلى من كان سنداً لي في كل خطوة، إلى من سهر على راحتتي وسعادتي، إلى والديّ الحبيبين، أهدي هذا العمل

إلى من كانوا بمثابة أصدقائي ورفاقي، إلى من شاركوني فرحتي وحزني، إلى من وقفوا بجانبني في كل لحظة، إلى إخوتي الأعزاء، أهدي هذا العمل

إنّ فضلكم عليّ لا يُحصى، وكلمات الشكر لا تُوفي حقكم. فأنتم النور الذي أضاء دربي، وأنتم القوة التي دفعتني إلى الأمام

.

شكراً لكم من أعماق قلبي، أحبكم بقدر ما تحتويه الدنيا من حب.

بلال محمد عبده

## جدول المحتويات

|    |                                              |        |
|----|----------------------------------------------|--------|
| 8  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة            | 1      |
| 9  | المقدمة:                                     | 1.1    |
| 10 | مشكلة البحث:                                 | 2      |
| 10 | أهمية البحث:                                 | 3      |
| 11 | أسئلة البحث:                                 | 4      |
| 11 | أهداف البحث:                                 | 5      |
| 12 | فرضيات البحث:                                | 6      |
| 13 | نموذج البحث :                                | 7      |
| 14 | الدراسة الميدانية:                           | 8      |
| 15 | منهجية البحث:                                | 9      |
| 16 | مخطط البحث:                                  | 10     |
| 17 | الفصل الثاني: الإطار النظري                  | 11     |
| 18 | مقدمة                                        | 11.1   |
| 18 | التعريف بإدارة الموارد البشرية:              | 11.2   |
| 18 | ممارسات ادارة الموارد البشرية                | 11.3   |
| 19 | أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية          | 11.3.1 |
| 20 | لتدريب في ادارة الموارد البشرية              | 11.3.2 |
| 20 | أهمية التدريب في ادارة الموارد البشرية       | 11.3.3 |
| 24 | تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية        | 11.4   |
| 25 | أهمية تقييم أداء الموارد البشرية             | 11.4.1 |
| 26 | أساليب تقييم أداء الموارد البشرية            | 11.4.2 |
| 26 | تحديات تقييم أداء الموارد البشرية            | 11.4.3 |
| 28 | فوائد تقييم أداء الموارد البشرية             | 11.4.4 |
| 30 | نظام التخطيط في ادارة الموارد البشرية (HRP): | 11.5   |
| 30 | الهدف من تخطيط الموارد البشرية               | 11.5.1 |
| 31 | أهمية تخطيط الموارد البشرية                  | 11.5.2 |
| 31 | تحديات تخطيط الموارد البشرية:                | 11.5.3 |
| 32 | خطوات تخطيط الموارد البشرية:                 | 11.5.4 |
| 33 | اداء الموظفين في المنظمة:                    | 12     |
| 34 | خصائص الأداء الوظيفي                         | 12.1   |

|          |                                                                     |      |
|----------|---------------------------------------------------------------------|------|
| 36 ..... | إدارة أداء الموظفين في المنظمة                                      | 12.2 |
| 37 ..... | الخطوات الشائعة في إدارة الأداء                                     | 12.3 |
| 38 ..... | فوائد إدارة الأداء                                                  | 12.4 |
| 39 ..... | العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المنظمة | 13   |
| 40 ..... | الخاتمة:                                                            | 14   |
| 41 ..... | المراجع:                                                            | 15   |
| 41 ..... | الملاحق:                                                            | 16   |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | اسم الشكل                   | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------|------------|
| 1         | نموذج البحث من اعداد الباحث | 11         |
| 2         | منهجية البحث                | 13         |

## قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|------------|---------|------------|
|            |         |            |
|            |         |            |

# 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

تعد تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمات ومن أهم الأصول التي تمتلكها تلك المنظمات. لا يمكن تحقيق أهداف أي منظمة دون الموارد البشرية. إن المنظمة التي لا تحتوي على أفراد هي مجرد مباني ومعدات. فالأفراد هم الذين يصنعون التنظيمات (حسن، 2014). كما أن إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، سيؤدي حتماً إلى إنتاج أفراد جيدين ومنتجين، وبالتالي تقليل نسبة الأخطاء والمشكلات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل عدم الرضا الوظيفي، والتغيب، وتدني الأداء. لكي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها المرجوة والوصول إلى مكانة تستطيع من خلالها منافسة المنظمات ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة، كان عليها أن تهتم بكافة الممارسات المتعلقة بإدارة مواردها البشرية مع بهدف تطويرهم ورفع مستوى أدائهم. ومن أمثلة هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية التخطيط وتصميم الوظائف وتحليلها والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء والتوظيف والجذب ومشاركة الموظفين. وفي اتخاذ القرار، أصبح تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق التوظيف الأمثل والاختيار والتدريب والتطوير والحفاظة على الموارد البشرية وتحفيزها، وتخطيط وتحليل الوظائف، وكل ذلك يدل على الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء الموظفين، حيث أنها هي التي توفر العنصر البشري المتخصص والكفاء الذي يؤثر على المنظمة وأدائها، وبالتالي الوصول بها إلى أعلى أداء يمكنها تحقيقه. قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات حول تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) وأداء الموظفين في الدول المتقدمة، ولكن من خلال مراجعة الباحث للدراسات المتوفرة التي أجريت في البيئتين العربية والليبية والتي بحثت في ممارسات إدارة الموارد من حيث الإنسانية، فقد تبين أنه تم إجراء دراسات قليلة في البيئة الليبية، ركز فيها الباحثون بشكل رئيسي على القطاع الصناعي أو قطاع التعليم، بينما ركزت هذه الدراسة على القطاع المصرفي في ليبيا لتقييم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الممارسات وأداء العاملين فيها. وتم اختيار ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر صلة بالدراسة هي (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، نظام التعويضات).

## 2 مشكلة البحث:

تؤثر الطريقة التي تمارس بها إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين بشكل مباشر في المنظمات المختلفة. ونجد أن ممارسة الإدارة الضعيفة تؤثر الموارد البشرية سلباً على أداء وأنشطة المنظمة وموظفيها فيه مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء موظفيه، ولأن إدارة الشركة تسعى لإجراء الدراسة تحقيق تنمية موارده البشرية بما يؤدي إلى تحسين أدائه المصري ورفع مستواه الذي يعتمد عليه بشكل أساسي مستوى أداء الموارد البشرية، ورغم ذلك فإن هناك عدداً من الجوانب التي تشير إلى ذلك مستويات الضعف التي يعاني منها الشركة في أداء بعض موارده البشرية (الموظفين) (تقرير الهيئة الرقابة الإدارية، 2018)، والتي انعكست على أداء الشركات وجودة خدماتها، واستناداً إلى ذلك ومما سبق فإن مشكلة الدراسة تكمن في اعتقاد الباحث بوجود قصور في الممارسة الصحيحة وتشمل الدراسة إدارة الموارد البشرية في الشركة من حيث التدريب وتقييم الأداء ونظام التخطيط الأداء الوظيفي ومشاركة الموظفين ونظام التعويضات مما انعكس على أداء الموظفين فيها.

## 3 أهمية البحث:

وتكمن أهمية هذه الدراسة في عدد من النقاط التالية:

- الأهمية الأساسية للبحث تتجسد من خلال الدراسة النظرية ومنهجيتها التطبيقية التي تلقي الضوء وتعمق مفهوم ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في الشركة.
- إلقاء الضوء على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، ومستويات أداء العاملين فيه.
- دراسة دور إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيقها لمجموعة من الممارسات التي تساهم في تطوير الموارد البشرية إلى المستوى الذي يمكن للشركة من البقاء والاستمرار بنجاح.
- مساهمة الدراسة في رفع مستويات أداء الموظفين بحيث ينصب هذا الأداء في مصلحة المسؤولين في هذا المجال من خلال تفعيل وتطوير ممارسات الموارد البشرية على مستوى أدائهم الوظيفي في المؤسسات العامة، الأمر الذي سينعكس إيجاباً.

- تنبع أهمية الدراسة من مكانة العنصر البشري داخل الشركة والقناعة بأنه مورد استراتيجي يمنح التميز والريادة في أي مجال بما يتناسب مع الاهتمام والرعاية التي يحظى بها.

#### 4 أسئلة البحث:

ومن خلال ما سبق توضيح مشكلة الدراسة والتي تمحورت حول مدى تطبيق الممارسات يمكن صياغة إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية كما تمت دراستها وأسئلة الدراسة هي كما يلي:

السؤال الرئيسي:

ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين كفاءة الأداء لهيكله الوظيفي في قطاع التجزئة؟

وتأتي الأسئلة الفرعية للبحث كما يلي:

- ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب) وأداء الموظفين في الشركة ؟
- ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) وأداء الموظفين في الشركة؟
- ما العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط الوظيفي) وأداء الموظفين في الشركة ؟

#### 5 أهداف البحث:

في ضوء موضوع المشكلة تهدف هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

- توضيح واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصناعية.
- معرفة علاقة الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة.
- إبراز فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي.
- معرفة أثر نظام الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية.

## 6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

H1 : يوجد أثر ذو دلالة لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين كفاءة الأداء لهيكله الوظائف في قطاع التجزئة

الفرضيات الفرعية:

H1-1 : يوجد أثر ذو دلالة لممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب) على تحسين كفاءة الأداء لهيكله الوظائف في

قطاع التجزئة

H1-2 : يوجد أثر ذو دلالة لممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) على تحسين كفاءة الأداء لهيكله الوظائف

في قطاع التجزئة

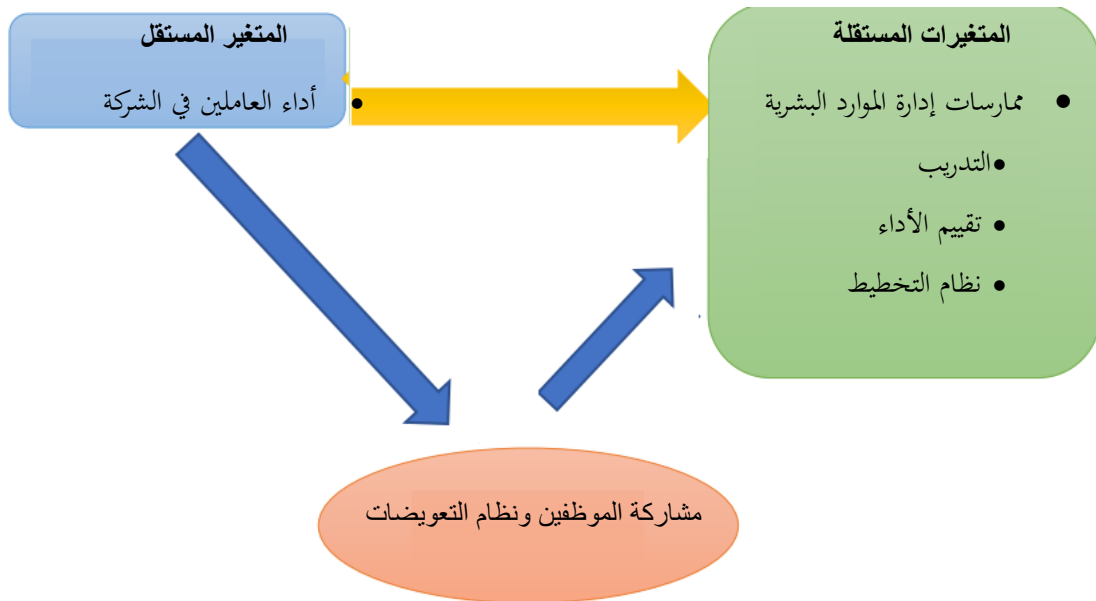
H1-3 : يوجد أثر ذو دلالة لممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط الوظيفي) على تحسين كفاءة الأداء لهيكله

الوظائف في قطاع التجزئة

## 7 نموذج البحث :

تتكون الدراسة الحالية من المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، نظام التخطيط)
- المتغير التابع: أداء العاملين في الشركة



الشكل (1) نموذج البحث من اعداد الباحث

## 8 الدراسة الميدانية:

تأسست شركة العثيم للتجارة في الرياض بالمملكة العربية السعودية على يد الشيخ صالح علي العثيم. تأسيس شركة أسواق عبد الله العثيم عام 1980، والتي توسعت في الأنشطة التجارية من خلال بناء فروع لبيع السلع بالجملة والتجزئة.

في عام 1990، افتتحت شركة أسواق عبد الله العثيم المتجر رقم 14 وطبقت أسلوب "حماية المستهلك"، مما جعلها من أفضل الأسواق في هذه الصناعة. في عام 1992 تم افتتاح المستودعات المركزية للشركة مع متطلبات الجودة في التخزين الجاف والمبرد. تأسيس أكاديمية العثيم للتدريب والتطوير عام 2000، وبلغ عدد المتدربين فيها 95 ألف متدرب حتى الآن.

تم إطلاق نظام الولاء "اكتساب" في عام 2004، وهو الآن أحد شبكات الولاء الرئيسية في المملكة العربية السعودية. وفي عام 2007، انطلقت مبادرة ترك التبرع الحلال من العملاء أثناء معاملات المتجر لمساعدة الجمعيات الخيرية الرسمية

حلول عام 2008، كانت أسواق عبد الله العثيم قد استكملت التحول من شركة خاصة إلى شركة مدرجة في السوق المالية السعودية تداول

## 9 منهجية البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

أسلوب التحليل: استنتاجي

إستراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



الشكل (2) منهجية البحث

(المصدر الباحث )

## 10 مخطط البحث:



## 11 الفصل الثاني: الإطار النظري

## 11.1 مقدمة

نظراً لأهمية دور إدارة الموارد البشرية وأثر ممارستها بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، حيث إنها تمثل

أهم عنصر للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وبما أن تحسين الأداء الوظيفي داخل

المنظمة يمثل أهم التحديات التي تعمل المنظمات على الاهتمام بها وتطويرها وتحسينها من أجل زيادة إنتاجيتها وأرباحها،

فقد سعت الدراسة إلى البحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المنظمة، وسيتم البحث في:

1. تعريف بإدارة الموارد البشرية
2. ممارسات إدارة الموارد البشرية
3. التدريب في إدارة الموارد البشرية
4. تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية
5. نظام التخطيط في إدارة الموارد البشرية

## 11.2 التعريف بإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي مجال متعدد التخصصات يهتم بجميع جوانب الوظائف والموظفين في المنظمات. تهدف إلى استقطاب وتوظيف وتطوير وإدارة الموظفين بكفاءة وفعالية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

تشمل مهام إدارة الموارد البشرية العديد من الأنشطة، منها:

## 11.3 ممارسات إدارة الموارد البشرية

هي ممارسة توظيف وتعيين ونشر وإدارة موظفي المنظمة. عادةً ما يكون قسم الموارد البشرية في الشركة أو المؤسسة مسؤولاً

عن إنشاء السياسات التي تحكم العاملين وعلاقة المنظمة بموظفيها ووضعها موضع التنفيذ والإشراف عليها. تم استخدام

مصطلح الموارد البشرية لأول مرة في أوائل القرن العشرين، ثم على نطاق أوسع في الستينيات، لوصف الأشخاص الذين يعملون

في المنظمة، بشكل إجمالي. (ابو النصر، ٢٠٠٧، ص ٤٢)

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي إدارة الموظفين مع التركيز على الموظفين كأصول للشركة. وفي هذا السياق، يُشار أحياناً إلى الموظفين برأس المال البشري . كما هو الحال مع الأصول التجارية الأخرى، فإن الهدف هو الاستفادة الفعالة من الموظفين، وتقليل المخاطر وزيادة العائد على الاستثمار.

غالبًا ما يستخدم المصطلح الحديث " إدارة رأس المال البشري" ( HCM ) من قبل الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم عند مناقشة تكنولوجيا الموارد البشرية .(ماهر، ٢٠٠٤، ص ٩١)

### 11.3.1 أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

الغرض من ممارسات إدارة الموارد البشرية هو إدارة الأشخاص داخل مكان العمل لتحقيق مهمة المنظمة وتعزيز ثقافة الشركة . عندما تتم إدارة الأفراد بشكل فعال، يمكن لمديري الموارد البشرية المساعدة في تعيين موظفين جدد لديهم المهارات اللازمة لتعزيز أهداف الشركة. يساعد متخصصو الموارد البشرية أيضاً في التدريب والتطوير المهني للموظفين لتحقيق أهداف المنظمة. تعتبر جودة الشركة بقدر جودة موظفيها، مما يجعل إدارة الموارد البشرية جزءاً حاسماً في الحفاظ على صحة الأعمال أو تحسينها. بالإضافة إلى ذلك، يقوم مديرو الموارد البشرية بمراقبة حالة سوق العمل لمساعدة المنظمة على البقاء قادرة على المنافسة. يمكن أن يشمل ذلك ضمان أن تكون التعويضات والمزايا تنافسية، ويتم التخطيط للأحداث لمنع الموظفين من الإرهاق وتكييف الأدوار الوظيفية بناءً على السوق.

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها السياسات و الممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في وضع الإدارة ، وتكون متعاقبة ومتراطة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية و الاحتفاظ بها.

(التميمي, ٢٠١٧، ص ١٣)

### 11.3.2 تدريب في ادارة الموارد البشرية

التدريب في إدارة الموارد البشرية هو عملية اكتساب المعرفة والمهارات والمواقف التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين وتمكين النمو الوظيفي في المستقبل.

يشير التدريب إلى اكتساب معرفة ومهارات محددة لوظيفة أو مهمة معينة. عادة ما يكون نشاطاً قصير المدى يهتم بتحسين الأداء الوظيفي الحالي للموظف. ويشمل دورات تدريبية رسمية، أو تدريب أثناء العمل، أو جلسات تدريب.

تتم التنمية بالنمو طويل المدى لمهنة الفرد. ويغطي عادةً اكتساب المعرفة التي تتجاوز متطلبات وظيفتهم الحالية لإعداد الموظفين لدورهم الوظيفي المستقبلي أو فرص التقدم الوظيفي. تشمل أنشطة التطوير التظليل الوظيفي، والتوجيه، وحضور المؤتمرات، أو متابعة التعليم الإضافي. (المبيضين، ٢٠٠١، ص ٥٢)

يمكن للموظفين تعزيز أدائهم الوظيفي، والنمو الوظيفي، والرضا الوظيفي من خلال التدريب والتطوير. في المقابل، يمكن للمؤسسات الاستفادة من مشاركة أفضل للموظفين والاحتفاظ بهم وإنتاجية أعلى. (مصطفى، ٢٠٠٤، ص ١١٩)

### 11.3.3 أهمية التدريب في ادارة الموارد البشرية

#### 11.3.3.1 تعزيز الأداء والإنتاجية

عندما يتم تدريب الموظفين وتطويرهم، يشعرون بثقة أكبر في قدراتهم. ونتيجة لذلك، يمكنهم أن يكونوا أكثر إنتاجية في أدوارهم. إن تعريف الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة يساعد المؤسسات على تحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي. كما أنه يجب على الموظفين أن يظلوا منخرطين ومتحمسين ويؤثرون بشكل إيجابي على بيئة عمل المنظمة.

#### 11.3.3.2 إدارة المواهب والاحتفاظ بها

في العصر التنافسي الأخير، يبحث الموظفون بنشاط عن فرص النمو والتطوير. لذلك، تجد المنظمات التي تستثمر في برامج تدريب وتطوير الموظفين أن جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها أسهل. كما أنه من المرجح أن يكون الموظفون مخلصين وملتزمين تجاه الشركة إذا تم إعطاء الأولوية لنموهم الشخصي وتطويرهم. وهذا يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمالة واستقرار

القوى العاملة. (ابو سليمة، ٢٠٠٧، ص ١٩)

### 11.3.3.3 التغلب على المنافسة في السوق

فهو يساعد المؤسسات على مواكبة أحدث الاتجاهات وأفضل الممارسات في السوق. ومن خلال الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم، يمكن للشركات ضمان الاحتفاظ بميزتها التنافسية في المستقبل. وهذا أمر ضروري في الصناعات ذات التقدم التكنولوجي السريع واحتياجات العملاء المتغيرة.

### 11.3.3.4 الإدارة الفعالة للمخاطر

الموظفون المدربون جيدًا أقل عرضة لارتكاب الأخطاء التي قد تؤدي إلى أخطاء مكلفة أو مشكلات قانونية. على سبيل المثال، يمكن أن يساعد التدريب على الامتثال المؤسسات على تجنب الإجراءات القانونية من خلال ضمان فهم الموظفين للوائح التي تنطبق على عملهم اليومي. وبالمثل، يساعد التدريب على السلامة المؤسسات على منع حوادث مكان العمل التي يمكن أن تؤدي إلى إصابات أو دعاوى قضائية.

### 11.3.3.5 تعزيز ثقافة التعلم والتطوير

يظهر الاستثمار في تطوير الموظفين أن المنظمة تقدر التعلم المستمر. وهذا يخلق ثقافة التعلم والنمو، حيث يتم تشجيع الموظفين على تحمل المخاطر وتجربة أشياء جديدة والبحث عن فرص للتطوير. يمكن لثقافة التعلم والنمو أن تؤدي إلى قوى عاملة أكثر ابتكارًا وإبداعًا، مما يؤدي إلى النجاح التنظيمي.

يساعد الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم على إنشاء قوة عاملة أكثر مشاركة وإنتاجية وابتكارًا تقود نجاح الشركة في بيئة الأعمال التنافسية اليوم. (بلوط، ٢٠٠٢، ص ٢٢١-٢٣٣)

### 11.3.3.6 عمليات التدريب في إدارة الموارد البشرية

يمكن لبرامج التدريب الفعالة أن تحسن أداء الموظفين، وتزيد الإنتاجية، وتساعد المؤسسات على البقاء قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية. تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا في تصميم برامج تدريب وتطوير فعالة للموظفين.

فيما يلي العمليات الخمس للتدريب في إدارة الموارد البشرية: (محمد، ٢٠٢١، ص ٩-١٠)

إنها العملية الأولى وتتضمن تحديد الفجوات في المهارات في المنظمة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. ويشمل جمع البيانات من خلال الدراسات الاستقصائية أو مجموعات التركيز أو أدوات التقييم الأخرى لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تدريب أو تطوير إضافي. وهو أمر بالغ الأهمية في تحديد أهداف التدريب والتطوير التي تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

## 2. التصميم والتطوير

وهي العملية الثانية، وتتم بتصميم البرنامج التدريبي لتلبية الاحتياجات المحددة ومواءمتها مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. تشتمل عملية التصميم على تطوير أهداف التعلم، واختيار أساليب التدريب المناسبة، وإنشاء المواد التدريبية، ووضع جدول التدريب. يركز البرنامج التدريبي على فهم أساليب التعلم الفردية والتفضيلات وتخصيصها لتلبية الاحتياجات المحددة.

## 3. التسليم

وهي العملية الثالثة وتشمل تنفيذ برامج التدريب من خلال أساليب التدريب المختلفة مثل التدريب في الفصول الدراسية، والتدريب عبر الإنترنت، والتدريب أثناء العمل، والتدريب. وينبغي أن تركز على توافر الموارد، وحجم القوى العاملة المناسب، وتفضيلات التعلم الفردية للموظفين. يؤدي التنفيذ الفعال لبرامج التدريب إلى تعزيز مشاركة الموظفين ونتائج التعلم.

## 4. التقييم

وهي العملية الرابعة وعادة ما يتم تقييم فعالية البرنامج التدريبي. قد تشمل الأساليب الدراسات الاستقصائية والتقييمات ومقاييس الأداء ومجموعات التركيز. ويسلط الضوء على مجالات التحسين. يمكن لعملية التقييم الفعالة أن تساعد الشركات على قياس مدى نجاح برامج التدريب وإجراء تحسينات مستقبلية.

## 5. المتابعة

تتضمن عملية التدريب والتطوير النهائية تعزيز مفاهيم التدريب وتطبيقها العملي في العمل اليومي. وهو يتألف من التدريب المستمر والتدريب التثبيطي وجلسات التغذية الراجعة لرصد التقدم وضمان تلبية توقعات المنظمة. تساعد المتابعة الفعالة الموظفين على الاحتفاظ بالمعرفة والمهارات المكتسبة وتطبيقها العملي. (راوية، ٢٠٠٠، ص ١٤٢-١٤٨)

### 11.3.3.7 الاتجاهات الحالية في التدريب في ادارة الموارد البشرية

#### 1. التعلم الرقمي

وقد شهد هذا الاتجاه تسارعاً بعد فترة الوباء. ويشمل التعلم الإلكتروني، والفصول الدراسية الافتراضية، والتعلم المتنقل. أنها توفر طرقاً مرنة وفعالة من حيث التكلفة لتقديم التدريب. بالإضافة إلى ذلك، تتيح هذه الأساليب للموظفين التعلم بالسرعة التي تناسبهم وفي الوقت الذي يناسبهم. وهذا مفيد بشكل خاص للموظفين الذين يعملون عن بعد.

#### 2. برامج التدريب الشخصية

برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتناسب الاحتياجات والتفضيلات الفردية للموظفين. وهو يشتمل على التعلم الموجه ذاتياً والتدريب ومسارات التعلم المخصصة. إنه يدرك أن كل موظف لديه أساليب تعلم وتفضيلات مختلفة. وهذا يساعد في زيادة المشاركة والتحفيز.

#### 3. التعلم المصغر

تقديم التدريب في أجزاء صغيرة الحجم في شكل مقاطع فيديو قصيرة أو رسوم بيانية أو اختبارات. وهو مصمم للموظفين الذين يسعون إلى التعلم أثناء التنقل والمنظمات التي تسعى إلى توفير التعلم في الوقت المناسب. إنه مفيد في المقام الأول للموظفين الذين لديهم جداول مزدحمة أو يعملون عن بعد، وهذا يساعدهم على التعلم بالسرعة والوقت المناسبين لهم.

#### 4. اللعب

دمج عناصر تشبه اللعبة في جلسة التدريب لزيادة المشاركة والتحفيز. ويتكون بشكل أساسي من لوحات المتصدرين والمكافآت والتحديات، بهدف جعل التدريب ممتعًا وتفاعليًا. إنها جذابة بشكل خاص للقوى العاملة الأصغر سنًا الذين نشأوا وهم يلعبون ألعاب الفيديو أو أصبحوا أكثر استجابة للعناصر الشبيهة بالألعاب في تدريبهم.

#### 5. التدريب على التنوع والإنصاف والشمول (DEI).

يتم اعتماد تدريب DEI من قبل المنظمات التي تسعى إلى إنشاء أماكن عمل أكثر شمولاً وتقليل مخاطر التمييز والتحيز. وعادة ما يتضمن التدريب على التحيز اللاواعي، والكفاءة الثقافية، والتحالف. لقد أدت حركات الوباء والعدالة الاجتماعية إلى تسريع الحاجة إلى قضايا DEI في برامج التدريب.

#### 6. تنمية المهارات الشخصية:

تركز برامج التدريب على تطوير المهارات الشخصية مثل التواصل وحل المشكلات والذكاء العاطفي. يمكن أن يساعد ذلك الموظفين على أن يصبحوا أكثر فعالية في أدوارهم وأكثر قيمة لمؤسساتهم. ويمكنه أيضًا تحسين مشاركة الموظفين ورضاهم وجعل الموظفين يشعرون بمزيد من الثقة والكفاءة في الأدوار المنوطة بهم.

إن دمج هذه الاتجاهات الحالية في برامج التدريب يساعد الموظفين على تطوير المهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في أدوارهم والمساهمة في نجاح المنظمة. (دردر، ٢٠٠٨، ص ١٧٨-٢٠٢)

### 11.4 تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية، باعتبارها أحد العناصر الأساسية في أي منظمة، دوراً حيوياً في نجاحها وتقدمها. إن تقييم أداء الموارد البشرية، باعتباره أحد الأدوات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، يساعد المنظمات على التحقق من أداء موظفيها وتسهيل تحسينه. ومع ذلك، قد يكون تقييم أداء الموارد البشرية أمراً صعباً بالنسبة لبعض المنظمات بسبب تعقيده وتحدياته.

وتقييم أداء الموارد البشرية يعني مراجعة وتقييم أداء العاملين والعاملين في المنظمة في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم. في هذه العملية، يتم تقييم أداء الموظفين باستخدام معايير مثل جودة العمل والحضور والالتزام والالتزام بقواعد وأنظمة المنظمة.

الهدف الرئيسي لتقييم أداء الموارد البشرية هو تحسين جودة وكفاءة الموظفين وزيادة قدرتهم على أداء المهام. تساعد هذه العملية مديري المؤسسة على استخدام أداء موظفيهم لتحسين أداء المنظمة وتحسينه. كما أن تقييم أداء الموارد البشرية يوفر للموظفين فرصة الترقية والتطوير الوظيفي.

ومع ذلك، فإن تقييم أداء الموارد البشرية له أيضًا تحدياته. ومن تحديات هذه العملية: تحديد المعايير المناسبة للتقييم، وتقديم التغذية الراجعة للموظفين بطريقة احترافية، والالتزام بمبادئ العدالة والحياد في تقييم وإدارة الموظفين ذوي الإعاقة. (السالم، ٢٠٠٢، ص ٦٨).

#### **11.4.1 أهمية تقييم أداء الموارد البشرية**

يعد تقييم أداء الموارد البشرية أمرًا مهمًا جدًا للمؤسسات، لأن هذه العملية تتيح للمنظمة تحسين كفاءتها وتحسين أدائها. على وجه الخصوص، تساعد هذه العملية مديري المنظمة على المطالبة بأفضل أداء من موظفيهم، لزيادة قدرتهم على القيام بعمل أفضل، وكذلك محاولة تشجيع الموظفين الذين لديهم قدرات تطوير مناسبة للنمو الوظيفي.

تتيح تقييمات أداء الموارد البشرية أيضًا للموظفين معرفة كيفية أدائهم وما يتعين عليهم القيام به لتحسين أدائهم. فهو يحفز الموظفين على تحقيق أفضل أداء لهم والاستفادة من فرص النمو والتقدم الوظيفي.

بشكل عام، يعد تقييم أداء الموارد البشرية أداة مفيدة للغاية تساعد المؤسسات وموظفيها على الأداء بأفضل ما لديهم والتحرك نحو النجاح. (الجربوعة، ٢٠١٨، ص ٢٦٣)

#### 11.4.2 أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن استخدام عدة طرق لتقييم أداء الموارد البشرية. بعض هذه الأساليب هي:

1. تقييم آراء زملاء: في هذه الطريقة يتم تقييم زملاء الموظف وتقديم معلومات عن أدائه إلى الإدارة.
2. التقييم على أساس الأهداف: في هذه الطريقة، يتم أولاً تحديد الأهداف للموظفين ثم يتم تقييم أدائهم بناءً على هذه الأهداف.
3. تقييم الخصائص السلوكية: في هذه الطريقة يتم تحديد الخصائص السلوكية المرغوبة للوظيفة ومن ثم يتم تقييم الموظفين على أساس هذه الخصائص.
4. تقييم الأداء باستخدام قائمة المراجعة: في هذه الطريقة يتم تحديد قائمة بالأشياء التي يجب على الموظفين الاهتمام بها في أدائهم ويتم تقييم أدائهم بناءً على هذه القائمة.
5. التقييم العسكري: في هذه الطريقة يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على نظام معقد ومحدد. تستخدم هذه الطريقة في الغالب في المنظمات الحكومية والعسكرية. (بولكبير، ٢٠١٩، ص ٥٤)

#### 11.4.3 تحديات تقييم أداء الموارد البشرية

يرتبط تقييم أداء الموارد البشرية، كأى عملية إدارية أخرى، بالتحديات، نذكر بعضها فيما يلي:

1. انعدام الشفافية في معايير التقييم
- إذا لم تكن معايير تقييم أداء الموارد البشرية واضحة ومفهومة للموظفين، فمن الممكن أن يسبب ذلك القلق والارتباك بين الموظفين.
2. ضعف التعامل مع الموظفين
- أحد التحديات التي يمكن أن توجد في تقييم أداء الموارد البشرية هو ضعف تفاعل المديرين مع الموظفين. وهذا يمكن أن يسبب عدم الرضا والقلق بين الموظفين.

### 3. عدم الاهتمام بالعوامل الخارجية

لا تهتم بعض المنظمات بالعوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية وسوق العمل في تقييم أداء الموارد البشرية، مما قد يؤدي إلى عدم العدالة في تقييم أداء الموظفين.

### 4. عدم التزام المديرين

يجب أن يكون لدى المديرين الالتزام الكافي في تقييم أداء الموارد البشرية والقيام بهذه العملية بشكل صحيح. إذا لم يكن هذا الالتزام موجوداً، فإنه يمكن أن يسبب عدم رضا الموظفين ويقلل من حافزهم.

### 5. المقارنة غير العادلة

إن مقارنة الموظفين في وظيفة معينة مع بعضهم البعض يجب أن يكون على أساس وظائفهم ومسؤولياتهم، ولا ينبغي أن يسبب الظلم بين الموظفين.

### 6. غياب نظام الترقية

إذا لم تقم المنظمة بتنفيذ نظام ترقية مناسب لموظفيها، فيمكن أن يقلل ذلك من تحفيزهم ويؤدي إلى سلوك غير مرغوب فيه، مثل ترك الوظيفة.

### 7. غياب نظام المكافآت

يمكن لنظام المكافآت المناسب والعادل أن يزيد من تحفيز الموظفين ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم. إذا لم يكن لدى المنظمة نظام مكافآت مناسب، فقد يتسبب ذلك في إحباط الموظفين وعدم رضاهم.

### 8. المشاكل الفنية

في بعض الحالات، قد تتسبب المشكلات الفنية مثل برامج تقييم أداء الموارد البشرية وأنظمة المعلومات في صعوبات وتأخير في عملية التقييم.

9. عدم وجود بيانات كافية

إذا لم تكن هناك بيانات كافية تحت تصرف المنظمة لتقييم أداء الموظفين، فقد يتسبب ذلك في عدم كفاءة عملية التقييم.

10. التأخير في التقييم

كلما تأخرت عملية التقييم للموظفين، زادت احتمالية القلق وعدم الرضا بينهم. ولذلك، من المهم جدًا تنفيذ عملية التقييم في الوقت المناسب للحفاظ على رضا الموظفين. ومع ذلك، مع الإدارة السليمة واستخدام الأساليب الفعالة، يمكن التقليل من تحديات تقييم أداء الموارد البشرية ويمكن استخدام هذه العملية بأفضل طريقة ممكنة. (ويتون-كاميرون، ٢٠٠١، ص ٢٣٧-٢٥٦)

#### 11.4.4 فوائد تقييم أداء الموارد البشرية

إن لتقييم أداء الموارد البشرية العديد من المزايا للمؤسسات والموظفين، والتي يمكن ذكرها على النحو التالي:

1. تحسين الأداء التنظيمي

ومن خلال إجراء تقييم الأداء، يمكن للمنظمة التحقق من أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. ومن خلال تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين، يمكن للمنظمة تقديم برامج التدريب والتطوير المهني لتحسين أدائهم.

2. تحسين جودة الخدمات

يساعد تقييم الأداء المنظمة على تحسين جودة خدماتها. ومن خلال تحديد الموظفين ذوي الأداء العالي وتقديم برامج التطوير المهني، يمكن للمنظمة زيادة جودة خدماتها وتحسين رضا العملاء.

3. تحسين علاقات العمل

تقييم الأداء يمكن أن يحسن علاقات العمل. ومن خلال توفير ردود فعل صحيحة وفعالة للموظفين، يمكن للمنظمة تحسين علاقات العمل وخلق تفاهم أكبر بين الموظفين والمديرين.

#### 4. النمو المهني

تساعد تقييمات الأداء الموظفين على صقل مهاراتهم والتقدم في حياتهم المهنية. من خلال تقديم الملاحظات وتوفير برامج التدريب، يمكن للموظفين زيادة مهاراتهم وتحسين حياتهم المهنية بشكل مستمر مع مرور الوقت.

#### 5. تنمية مهارات الموظفين

يمكن أن يساعد تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتصميم البرامج التدريبية التي تناسب احتياجاتهم. يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وتقديم أفضل ما لديهم.

#### 6. تحسين الاعتراف بقيمة الموظفين

يمكن أن تساعد تقييمات الأداء الموظفين على اكتساب فهم أفضل لقيمتهم في المنظمة. وهذا يمنح الموظفين المزيد من الثقة بالنفس ويزيد من دافعيتهم للعمل.

#### 7. تحسين التواصل بين الموظفين والمديرين

يمكن أن يوفر تقييم الأداء منصة مناسبة للمناقشة المفتوحة بين الموظفين والمديرين. وفي هذه المناقشات، يمكن للموظفين مناقشة قضاياهم وتحدياتهم مع مديريهم وتقديم الحلول لتحسين أدائهم.

#### 8. تحسين علاقات الموظفين

تقييم الأداء يمكن أن يحسن علاقات الموظفين. على سبيل المثال، في نظام تقييم الأداء 360 درجة، لا يمكن للمدير فقط، ولكن أيضًا الزملاء والمرؤوسين المباشرين للموظف تقييم أدائه. وهذا يساعد الموظفين على الشعور بمزيد من التعاون والتفاعل مع زملائهم. (اللوذي، ٢٠٠٣، ص ٥٧-٦٤)

يعد تقييم أداء الموارد البشرية عملية مهمة في إدارة الموارد البشرية تساعد الأفراد والمنظمات على تقييم أداء الموظفين وتحسينه. هذه العملية مهمة للغاية لأنها تتيح لصاحب العمل تحديد مستوى نجاح الموظفين وأدائهم، وإذا لزم الأمر، اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين أداء الموظفين.

كما أن تقييم أداء الموارد البشرية يسمح للموظفين بتحسين أنفسهم والتقدم في تطوير حياتهم المهنية. وأخيرًا، يعد تقييم أداء الموارد البشرية مفيدًا جدًا لتحسين جودة وإنتاجية المنظمة. ومع ذلك، ومن أجل تحقيق النتائج المرجوة، لا بد من اختيار الطرق الصحيحة والمناسبة لإجراء هذه العملية والاستجابة للتحديات المختلفة الموجودة في هذه العملية. (الحريري، ٢٠١٦، ص ٧٨)

## 11.5 نظام التخطيط في إدارة الموارد البشرية (HRP):

يتضمن تخطيط الموارد البشرية تحديد أهداف الموارد البشرية للمنظمة، ووضع استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مجموعة شاملة من الخطط لدمج وتنسيق الأنشطة كجزء من استراتيجية الموارد البشرية. تتبع ضرورة هذه الوظيفة من طبيعة المنظمات ككيانات هادفة تسعى إلى تحقيق الهدف.

توظف المنظمات الكبيرة متخصصين وحتى تنشئ أقسام تستخدم غالبًا تقنيات كمية معقدة وبرامج كمبيوتر لتطوير خطط موارد بشرية مناسبة للمؤسسة.

في المؤسسات الأصغر، تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية على عاتق مدير الأعمال (George, 2017, ٢٨).

ما يعرف باسم تخطيط الموارد البشرية كان يسمى تخطيط القوى العاملة قبل أواخر السبعينيات.

إن تخطيط الموارد البشرية هي الخطوة الأولى في عملية إدارة الموارد البشرية حيث تشكل عملية تحليل وتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وتوافرها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وينصب تركيز خطة الموارد

### 11.5.1 الهدف من تخطيط الموارد البشرية

الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو الحصول على العدد الأمثل من الموظفين لتحقيق أكبر قدر من المال للشركة. نظرًا لأن أهداف واستراتيجيات الشركة تتغير بمرور الوقت، يجب أن يتكيف تخطيط الموارد البشرية وفقًا لذلك. بالإضافة إلى ذلك، مع تزايد العولمة، ستواجه إدارات الموارد البشرية الحاجة إلى تنفيذ ممارسات جديدة لاستيعاب أنظمة العمل الحكومية التي تختلف من بلد إلى آخر.

سيؤثر الاستخدام المتزايد للعاملين عن بعد من قبل العديد من الشركات أيضًا على تخطيط الموارد البشرية وسيطلب من أقسام الموارد البشرية استخدام أساليب وأدوات جديدة لتوظيف العمال وتدريبهم والاحتفاظ بهم. (السلمي، ١٩٩٨، ص ٨٥)

### 11.5.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية

يتيح تخطيط الموارد البشرية للشركات الحفاظ على النوع المناسب من المواهب واستهدافها بشكل أفضل لتوظيفها - مع امتلاك المهارات التقنية والناعمة المناسبة لتحسين وظائفهم داخل الشركة. كما يسمح للمديرين بتدريب القوى العاملة بشكل أفضل ومساعدتهم على تطوير المهارات المطلوبة. (السالم-حrchوش، ٢٠٠٢، ص ١٣١)

### 11.5.3 تحديات تخطيط الموارد البشرية:

تتضمن التحديات التي تواجه برنامج HRP عوامل تتغير دائمًا. ويشمل ذلك إصابة الموظفين بالمرض، أو الحصول على ترقية، أو الذهاب في إجازة، أو المغادرة للعمل في وظيفة أخرى. يضمن برنامج HRP وجود أفضل توافق بين العمال والوظائف، وتجنب النقص والفائض في مجموعة الموظفين.

للمساعدة في منع العوائق المستقبلية وتحقيق أهدافهم، يتعين على مديري الموارد البشرية وضع خطط للقيام بما يلي:

- البحث عن الموظفين المهرة وجذبهم.
- اختيار وتدريب ومكافأة أفضل المرشحين.
- التعامل مع الغيابات والتعامل مع الصراعات.
- ترقية الموظفين أو الاستغناء عن بعضهم.

يعد الاستثمار في HRP أحد أهم القرارات التي يمكن أن تتخذها الشركة. ففي نهاية المطاف، تكون جودة الشركة بقدر موظفيها، ويمكن أن يكون المستوى العالي من مشاركة الموظفين ضروريًا لنجاح الشركة. إذا كانت الشركة لديها أفضل الموظفين وأفضل الممارسات، فقد يعني ذلك الفرق بين التباطؤ والإنتاجية، مما يساعد على قيادة الشركة إلى الربحية.

(بلقيدون، ٢٠١٢، ص ٦٩)

#### 11.5.4 خطوات تخطيط الموارد البشرية:

هناك أربع خطوات عامة واسعة النطاق تشارك في عملية تخطيط الموارد البشرية. يجب اتخاذ كل خطوة بالتسلسل من أجل الوصول إلى الهدف النهائي، وهو تطوير استراتيجية تمكن الشركة من العثور على عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم بنجاح لتلبية احتياجات الشركة.

##### ١- تحليل العرض من العمالة

الخطوة الأولى لتخطيط الموارد البشرية هي تحديد العرض الحالي للموارد البشرية للشركة. في هذه الخطوة، يقوم قسم الموارد البشرية بدراسة قوة المنظمة بناءً على عدد الموظفين ومهاراتهم ومؤهلاتهم ومناصبهم ومزاياهم ومستويات أدائهم.

##### ٢- التنبؤ بالطلب على العمالة

وتتطلب الخطوة الثانية من الشركة تحديد مستقبل القوى العاملة لديها. هنا، يمكن لقسم الموارد البشرية النظر في قضايا معينة مثل الترقيات، والتقاعد، وتسريح العمال، والتحويلات - أي شيء يؤثر في الاحتياجات المستقبلية للشركة. يمكن لقسم الموارد البشرية أيضًا النظر في الظروف الخارجية التي تؤثر على الطلب على العمالة، مثل التكنولوجيا الجديدة التي قد تزيد أو تقلل من الحاجة إلى العمال.

##### ٣- التنبؤ بالطلب على العمالة مع العرض

الخطوة الثالثة في عملية HRP هي التنبؤ بالطلب على العمالة. تقوم الموارد البشرية بإنشاء تحليل للفجوات يحدد احتياجات محددة لتضييق نطاق العروض من العمالة في الشركة مقابل الطلب المستقبلي. غالبًا ما يولد هذا التحليل سلسلة من الأسئلة، مثل:

- هل يجب على الموظفين تعلم مهارات جديدة؟
- هل تحتاج الشركة إلى المزيد من المديرين؟
- هل يستغل جميع الموظفين نقاط قوتهم في أدوارهم الحالية؟

تساعد الإجابات على الأسئلة الواردة في تحليل الفجوات الموارد البشرية في تحديد كيفية المضي قدمًا، وهي المرحلة النهائية من عملية تخطيط الموارد البشرية. يجب على قسم الموارد البشرية الآن اتخاذ خطوات عملية لدمج خطته مع بقية الشركة. يحتاج القسم إلى ميزانية، والقدرة على تنفيذ الخطة، وجهد تعاوني مع جميع الأقسام لتنفيذ تلك الخطة. (عمرو، ٢٠١٨، ص ٢٨)

## 12 اداء الموظفين في المنظمة:

الموظفون هم القوة التي تدفع الشركة إلى الأمام. لذلك لا ينبغي أن يكون مفاجئًا أن الأداء اليومي للقوى العاملة يؤثر بشكل كبير على نجاح أو فشل الأعمال.

لوكي تظل الشركات ناجحة في سوق اليوم، يجب أن تجد طرقًا للحفاظ على أفضل أداء لموظفيها وإخراجها. لا يساعد هذا فقط في توظيف أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها، ولكن من خلال مساعدة الموظفين على النمو ضمن أدوارهم ومسؤولياتهم، يمكن للشركة بناء مجموعة من قادة المستقبل. كل ذلك يساهم في نجاح طويل الأمد.

يوعده العمل على تحسين أداء الموظفين عملية مستمرة تتضمن القياس والتقييم والتخطيط، ولكنها أيضًا خطوة حيوية لتحقيق أهداف الشركة.

ببساطة، أداء الموظف هو كيفية قيام أحد الموظفين بواجبات دوره، وإكمال المهام المطلوبة والتصرف في مكان العمل. تشمل قياسات الأداء جودة العمل وكميته وكفاءته.

عندما يراقب القادة أداء الموظفين، يمكنهم رسم صورة لكيفية إدارة الأعمال. وهذا لا يساعد فقط في تسليط الضوء على ما يمكن أن تفعله الشركات في الوقت الحاضر لتحسين أعمالها، ولكن هذه المعلومات تغذي أيضًا خطط النمو المستقبلية.

ومع ذلك، فإن التركيز على أداء الموظفين لا يفيد الشركة فقط. فهو يساعد الموظفين على تحقيق إمكاناتهم الكاملة، مع تحسين الأداء العام أيضاً - وهو ما يمكن أن يكون له آثار إيجابية على الروح المعنوية وجودة العمل المنتج.

ولكن الأهم من ذلك، عندما يكون أداء الموظفين ضعيفاً، قد يكون العملاء غير راضين. ونتيجة لذلك، قد يتأثر العمل بأكمله بضعف الأداء ويواجه صعوبة في الوصول إلى الأهداف. (اندرو، ٢٠٠١، ص ٣٢-٣٨)

## 12.1 خصائص الأداء الوظيفي

عند توظيف الموظفين، هناك بعض الخصائص التي تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات. ومن بين هذه الخصائص:

### 1. المهارات والخبرة:

تعد المهارات والخبرة في المجال ذات أهمية قصوى. يجب أن يكون الموظفون لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية. قد تتطلب بعض الوظائف مستوى معين من الخبرة، في حين يمكن أن تكون المهارات الأساسية والقدرة على التعلم السريع أكثر أهمية في بعض الوظائف الأخرى.

### 2. التوافق الثقافي والقيم:

يُعتبر التوافق الثقافي والقيم بين الموظف والمؤسسة أمراً مهماً. يجب أن يكون الموظف قادراً على التأقلم مع ثقافة المؤسسة وقيمها، وأن يشارك في تحقيق أهدافها ورؤيتها. قد يساهم التوافق الثقافي في بناء فريق عمل قوي وتعزيز روح الانتماء والتعاون.

### 3. المبادرة والقدرة على التحمل:

يجب أن يكون الموظف قادراً على اتخاذ المبادرة وتحمل المسؤولية. ينبغي أن يكون قادراً على التفكير الذاتي واتخاذ قرارات مستقلة عند الحاجة. كما يجب أن يتمتع بالقدرة على التحمل والتكيف مع التحديات وحل المشكلات المختلفة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.

#### 4. الاتصال والتواصل:

تعد مهارات الاتصال والتواصل أمراً حاسماً. يجب أن يكون الموظف قادراً على التواصل بوضوح وفعالية مع زملائه في العمل والعملاء والجهات الأخرى. ينبغي أن يتمتع بمهارات الاستماع الجيدة والتعبير عن الأفكار بشكل منطقي ومفهوم.

#### 5. الروح الفريقية:

تُعتبر القدرة على العمل كفريق أحد الخصائص الهامة. يجب أن يكون الموظف قادراً على التعاون مع الآخرين والعمل ضمن بيئة فريقية. ينبغي أن يكون قادراً على تقديم المساهمات الإيجابية ودعم الزملاء وتحقيق الأهداف المشتركة.

تهتم المؤسسات بعدة خصائص أخرى أيضاً، وقد تختلف أولوياتها حسب طبيعة الخصائص الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات عند توظيف الموظفين هي:

#### 6. المهارات الفنية:

المؤسسات تبحث عن الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات الفنية المطلوبة لأداء المهام المحددة. فمثلاً، في الشركات التقنية قد يكون البرمجة أو التحليل البياني هو المهارة المطلوبة، في حين قد تكون المهارات التسويقية أو الإدارية هي الأكثر أهمية في الشركات التجارية.

#### 7. التوافق الثقافي:

المؤسسات تبحث عن الموظفين الذين يشتركون في القيم والثقافة المؤسسية. فالتوافق الثقافي يعزز التكامل والتعاون بين أفراد الفريق ويحافظ على روح الانتماء للمؤسسة.

#### 8. المهارات الشخصية:

تشمل المهارات الشخصية خصائص مثل القدرة على التواصل الجيد، والقدرة على التحمل والتكيف مع ضغوط العمل، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة. هذه المهارات تساهم في أداء العمل بكفاءة وفعالية.

## 9. الدافعية والالتزام:

المؤسسات تبحث عن الموظفين الذين يتمتعون بالدافعية العالية والالتزام بالعمل. الموظفون الذين يكونون متحمسين لأداء مهامهم ولتحقيق أهداف المؤسسة يمكنهم تحقيق نتائج إيجابية.

## 10. قدرات القيادة:

في بعض الأحيان، يمكن أن تكون قدرات القيادة مهمة للموظفين الذين يعملون في مراكز قيادية أو يتوقع منهم توجيه الفرق وتحقيق النتائج. القدرة على تحفيز الآخرين وتوجيههم وتنظيم العمل يعتبر ميزة قيمة في القادة المحتملين. (اندر، ٢٠٠١، ص ٥٣-٦١)

## 12.2 إدارة اداء الموظفين في المنظمة

إدارة الأداء هي أداة تساعد المديرين على مراقبة وتقييم عمل الموظفين. الهدف من إدارة الأداء هو خلق بيئة يمكن للأشخاص فيها تقديم أفضل ما لديهم من قدرات وبما يتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة. تُستخدم إدارة الأداء على نطاق واسع في كل من القطاعين العام والخاص.

تهدف إدارة الأداء إلى مساعدة الأشخاص على الأداء بأفضل ما لديهم من قدرات بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

فهو ينظر إلى الأفراد في سياق نظام مكان العمل الأوسع ويشجع مساهمتهم في تحديد الأهداف.

تركز إدارة الأداء على المساءلة والشفافية وتعزز الفهم الواضح للتوقعات.

بدلاً من مجرد مراجعات الأداء السنوية، توفر إدارة الأداء تعليقات مستمرة للموظفين.

يساعد البرنامج الرسمي لإدارة الأداء المديرين والموظفين على رؤية التوقعات والأهداف والتقدم الوظيفي بشكل مباشر، بما في ذلك كيفية توافق عمل الفرد مع الرؤية العامة للشركة. فهو يساعد في توجيه الأموال المخصصة كجزء من ميزانية أداء الشركة.

بشكل عام، تنظر إدارة الأداء إلى الأفراد في سياق نظام مكان العمل الأوسع. من الناحية النظرية، تسعى الشركات إلى

تحقيق معيار الأداء المطلق، على الرغم من أن ذلك يعتبر بعيد المنال.

تستخدم برامج إدارة الأداء الأدوات التقليدية مثل تحديد وقياس الأهداف والغايات والمعلم. كما أنها تهدف أيضًا إلى تحديد الشكل الذي يبدو عليه الأداء الفردي الفعال وتطوير عمليات لقياسه. ومع ذلك، بدلاً من استخدام النموذج التقليدي لمراجعات نهاية العام، فإن إدارة الأداء تحول كل تفاعل مع الموظف إلى مناسبة للتعليم.

يمكن للمديرين استخدام أدوات إدارة الأداء لضبط سير العمل، والتوصية بمسارات عمل جديدة، واتخاذ قرارات أخرى من شأنها أن تساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم. وهذا بدوره يساعد الشركة على تحقيق أهدافها والأداء الأمثل. على سبيل المثال، يمكن لمدير قسم المبيعات أن يمنح الموظفين أحجام الإيرادات المستهدفة التي يجب عليهم الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة. في نظام إدارة الأداء، إلى جانب الأرقام، يقدم المدير إرشادات تم قياسها لمساعدة مندوبي المبيعات على النجاح.

إن التركيز على المساءلة المستمرة يخلق بيئة عمل أكثر صحة وشفافية، كما أن التركيز على الاجتماعات المنتظمة يمكن أن يحسن الاتصالات الشاملة. ونظرًا لأن إدارة الأداء تضع قواعد ملموسة، فإن لدى الجميع فهمًا أوضح للتوقعات. عندما تكون التوقعات واضحة، يصبح مكان العمل أقل إرهاقًا. لا يحاول الموظفون إقناع مديريهم عن طريق القيام ببعض المهام العشوائية، ولا يشعر المديرون بالقلق بشأن كيفية إخبار الموظفين بأنهم لا يؤديون أداءً جيدًا. إذا كان النظام يعمل، فمن المحتمل أنهم يعرفون ذلك بالفعل. (الفارس، ٢٠١١، ص ٧٢-٨٦)

### 12.3 الخطوات الشائعة في إدارة الأداء

على الرغم من وجود حزم برامج إدارة الأداء الجاهزة للاستخدام، إلا أنه يتم تخصيص القوالب بشكل عام لتلبية احتياجات مؤسسة معينة. عادة، تتضمن برامج إدارة الأداء الفعالة عناصر علمية معينة، مثل:

- مواءمة أنشطة الموظفين مع رسالة الشركة وأهدافها. يجب على كل موظف أن يفهم كيف تساهم وظيفته في تحقيق الأهداف العامة للشركة. يجب على المشرفين والموظفين معًا تحديد واجبات الوظيفة.

تطوير نتائج محددة للأداء الوظيفي. من خلال إدارة الأداء، يجب على الموظفين أن يفهموا: ما هي السلع أو الخدمات التي تنتجها وظيفتي؟ ما هي الإجراءات التي تنطوي عليها وظيفتي؟ ما هو التأثير الذي يجب أن يتركه عملي على الشركة؟ كيف يجب أن أتفاعل مع العملاء والزملاء والمشرفين؟

خلق توقعات قائمة على الأداء قابلة للقياس. يجب أن تتاح للموظفين الفرصة لتقديم مدخلات حول كيفية قياس النجاح. يمكن أن تشمل التوقعات النتائج، وهي السلع والخدمات التي ينتجها الموظف؛ الإجراءات، وهي العمليات التي يستخدمها الموظف لصنع منتج أو أداء خدمة؛ والسلوكيات، وهي السلوك والقيم التي يظهرها الموظف في العمل.

تحديد خطط التطوير الوظيفي. يجب أن يكون للموظفين رأي في أنواع الأشياء الجديدة التي يتعلمونها وكيف يمكنهم استخدام تلك المعرفة لصالح الشركة.

الاجتماع بانتظام. بدلاً من انتظار تقييم الأداء السنوي، يجب على المديرين والموظفين المشاركة بنشاط على مدار العام لتقييم التقدم. (اندرو، ٢٠٠١، ص ٧٧-٧٩)

#### 12.4 فوائد إدارة الأداء

يؤكد المدافعون عن إدارة الأداء أنها لا تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها فحسب، بل تجعل العمل أكثر إرضاءً للموظفين الأفراد، مع الاستفادة النهائية من تحسين الاحتفاظ بالعاملين. على سبيل المثال، غالبًا ما يشعر العمال بالصدمة بسبب مراجعات الأداء السنوية السلبية. في حين أن إدارة الأداء قد تتضمن أيضًا مراجعات سنوية، فإن التعليقات المستمرة التي يقدمها المديرون على مدار العام يجب أن تؤدي إلى عدد أقل من المفاجآت غير السارة.

ويمكن أن تمتد الفوائد أيضًا إلى خارج المؤسسة، حيث تظهر الدراسات أن إدارة الأداء غالبًا ما تؤدي إلى زيادة رضا العملاء (اللبدي، ٢٠١٥، ص ٤٧)

### 13 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في المنظمة

نشأ مفهوم إدارة الأداء من التركيز على المفهوم التشغيلي الموجه بالخطة الاستراتيجية بمعنى أن إدارة الأداء تؤدي دوراً أساسياً في صياغة الاستراتيجية و تنفيذها إلى مواءمة عدد من العمليات مثل ربط أنظمة الرواتب و الحوافز المعتمدة على الأداء مع أهداف المنظمة الاستراتيجية كما تتضمن من الناحية النظرية عمليات مشتركة بين المديرين والافراد و فرق العمل من خلال الاتفاق على الأهداف و مراجعتها بصورة مشتركة .

كما ينبغي أن تكون كل الأهداف الفردية والجماعية متكاملة على مستوى الأقسام والادارات والمنظمة بالكامل . أما تقييم الأداء فهو عنصر محوري في عملية إدارة الأداء ويتضمن مراجعة رسمية للأداء الفردي.

وتمثل إدارة الأداء أحياناً أكبر فرصة لنظام الموارد البشرية كي يسهم بفاعلية الأداء المؤسسي .

يمكن وصف إدارة الأداء بأنها العمود الفقري لممارسات إدارة الموارد البشرية كونها تؤسس جميع الممارسات وترتبط بها في علاقة اعتماد متبادل ما يفرض اعتماد جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على عمليات ومخرجات نظام إدارة الأداء .  
(القيسي، ٢٠١٦).

## 14 الخاتمة:

خاتمة الفصل تم استعراض الأدبيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحسين كفاءة الأداء في قطاع بيع التجزئة. تم تسليط الضوء على النقاط الرئيسية التالية:

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية: تم تحليل مجموعة متنوعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتطوير المهارات. تبين أن تنفيذ هذه الممارسات بشكل فعال يساهم في تحسين أداء الموظفين.
  2. تأثير هيكل الوظائف: تم دراسة كيفية تنظيم وتصميم هيكل الوظائف داخل المؤسسات. أظهرت الأبحاث أن هيكله الوظائف الجيدة تساهم في تحقيق توازن أفضل بين المهام والمسؤوليات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
  3. التحديات والفرص: تم التطرق إلى التحديات التي تواجه قطاع بيع التجزئة، مثل التنافسية الشديدة والتغيرات التكنولوجية. وفي الوقت نفسه، تم التأكيد على أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال يمكن أن يكون فرصة لتحسين الأداء وتحقيق التفوق.
- تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع بيع التجزئة، وكيف يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق التنافسية. يمكن أن يكون هذا البحث مرجعًا قيمًا للمديرين والقادة في هذا القطاع لاتخاذ قرارات استراتيجية تعزز الأداء وتحقق النجاح.

## 15 المراجع:

- البطينة، محمد تركي (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/محافظة إربد، دار دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (43)، العدد (1).
- القاضي، زايد مفيد (2012). علاقة الممارسة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين وأثرها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، جامعة عمان، الأردن.
- عطية، ماجد (2003). السلوك التنظيمي: السلوك الفردي والجماعي، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- حملة، ٢٠١٧، استبيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، تدقيق الموارد البشرية كأداة لتشخيص و تحسين واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- الجهني و آخرين، ٢٠٢٣، استبيان تحسين كفاءة الأداء، تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- Margaret Heffernan, Brian Harney, Kenneth Cafferkey, Tony Dundon, (2016) "Exploring the HRM performance relationship: the role of creativity climate and strategy", Employee Relations, Vol. 38 Issue: 3, pp.438-462.
- Sumita Ketkar and Roma Puri (2017) Ambidextrous Human Resource Practices Performance Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets July 14-15, Indian Institute of Technology Delhi, New Delhi pp.170-178

- Zhang, J.A., Edgar F., Geare, A. and O'Kane, C. (2016), the interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance : the mediating role of innovation ambidexterity , Industrial Marketing Management , Vol.59,pp.131-143.

[wikipedia.org](https://www.wikipedia.org)) قائمة سلاسل سوبر ماركت في السعودية - ويكيبيديا

الملاحق

## جدول أدوات البحث

| المتغيرات             | الأبعاد                                                                                                               | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة الموارد البشرية | أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية<br>بالمؤسسة                                                                         | ١٢ عبارة     | حملة، ٢٠١٧،<br>استبيان واقع<br>ممارسات إدارة<br>الموارد البشرية<br>بالمؤسسة، تدقيق<br>الموارد البشرية<br>كأداة لتشخيص و<br>تحسين واقع<br>ممارسات إدارة<br>الموارد البشرية. |
| كفاءة الأداء          | إنتاجية العمل<br><br>جودة العمل الخاصة بالعاملين<br><br>الانضباط الوظيفي<br><br>السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين | ١٦ عبارة     | الجهني وآخرين،<br>٢٠٢٣، استبيان<br>تحسين كفاءة<br>الأداء، تأثير تقييم<br>الأداء على تحسين<br>كفاءة عمل<br>الموظفين بالقطاع<br>الخاص في<br>المملكة العربية<br>السعودية.     |

## استمارة استبيان

### تحية طيبة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام أطروحة بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين كفاءة الأداء لهيكله الوظائف في قطاع بيع التجزئة"، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان، والتي توضح مدلولاتها فيما يلي:

#### \*ممارسات إدارة الموارد البشرية\*

تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تتبعها الشركات لتحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين فيها. تتضمن هذه الممارسات التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التقييم والتحفيز، والتخطيط الوظيفي. تهدف هذه الممارسات إلى تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يسهم في تحسين الأداء العام للشركة.

#### \*كفاءة الأداء\*

تشير كفاءة الأداء إلى مدى قدرة العاملين على تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية، مع تحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكلفة وجهد ممكن. يتم قياس كفاءة الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الإنتاجية، جودة العمل، والالتزام بالمواعيد النهائية. تسعى الشركات إلى تحسين كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة.

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي، مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

هذا الاستبيان يهدف إلى دراسة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تحسين كفاءة الاداء لشركة العثيم بجدة . من خلال هذا الاستبيان، نرغب في التعرف على وجهات نظر الموظفين حول ممارسات ادرة الموارد البشرية المختلفة وكيف تؤثر هذه الممارسات على تحسين كفاءة وجودة أدائهم الوظيفي.

#### البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: من ٢٠ إلى ٣٠ ☐ من ٣١ إلى ٤٠ ☐ من ٤١ إلى ٥٠ ☐ اكبر من ٥٠ سنة ☐

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعة ☐ دراسات عليا ☐

المستوى الوظيفي: عامل ☐ مراقب او مدقق ☐ رئيس قسم ☐ إداري ☐ مدير ☐

الخبرة المهنية: اقل من ٥ سنوات ☐ من ٦ إلى ١٠ سنوات ☐ من ١١ إلى ١٥ سنة ☐  
اكثر من ١٥ سنة ☐

## استبيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة                                                                                        |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |           |       |       |            | تقوم المؤسسة بالتخطيط لمواردها البشرية بانتظام في مختلف الفئات.                                |
|                |           |       |       |            | يوجد التحليل الوظيفي في كل الوضعيات المتعلقة بالمنظمة.                                         |
|                |           |       |       |            | يتم تحديد وتقييم كل مصادر التوظيف المحتملة (الداخلية والخارجية).                               |
|                |           |       |       |            | يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين.                    |
|                |           |       |       |            | تعتمد المؤسسة على برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.      |
|                |           |       |       |            | تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح.                                       |
|                |           |       |       |            | تولي المؤسسة اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها. |
|                |           |       |       |            | المؤسسة تتوفر على نظام مكافآت يسمح بتحفيز الموظفين.                                            |

|  |  |  |  |  |                                                                         |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | هناك نظام لتقييم الأداء يساعد في تقويم الأداء السابق.                   |
|  |  |  |  |  | تتوفر المؤسسة على نظام فعال لتسيير المسار المهني للموظفين.              |
|  |  |  |  |  | تطبق المؤسسة إجراءات الأمن و السلامة المهنية المعمول بها دوليا.         |
|  |  |  |  |  | تستجيب ممارسات إدارة الموارد البشرية لتطلعات الموظف الفردية واحتياجاته. |

### استبيان تحسين كفاءة الأداء

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب. لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، وإنما نرغب في معرفة آرائكم ووجهات نظركم.

#### البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية: ☐ من ٢٠ إلى ٣٠ ☐ من ٣١ إلى ٤٥ ☐ ٤٥ فأكثر

المستوى التعليمي: دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد ☐

الخبرة المهنية: اقل من سنة ☐ من سنة إلى ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنة ☐  
☐ ١٠ سنوات فأكثر

| غير موافق بشدة              | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرة                                                                                   |
|-----------------------------|-----------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| إنتاجية العمل               |           |       |       |            |                                                                                          |
|                             |           |       |       |            | يهتم العاملین بتحقیق أفضل مستوى إنتاجية ممكنة.                                           |
|                             |           |       |       |            | يسعى العاملین إلى تحقيق رسالة ورؤية الشركة.                                              |
|                             |           |       |       |            | يقوم العاملین بتنفيذ أعمالهم باستخدام وسائل وأجهزة تكنولوجية حديثة.                      |
|                             |           |       |       |            | يهتم العاملین بتأدية الأعمال التي تتفق مع تخصصاتهم ومهاراتهم بكفاءة.                     |
| جودة العمل الخاصة بالعاملین |           |       |       |            |                                                                                          |
|                             |           |       |       |            | يمتلك العاملین صلاحيات تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال.                               |
|                             |           |       |       |            | يمتلك العاملین إمكانيات تساهم في زيادة جودة أدائهم لأعمالهم.                             |
|                             |           |       |       |            | يمتلك العاملین المهارات التي تمكنهم من حل الأزمات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة. |

|                                       |  |  |  |  |                                                                        |
|---------------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------|
|                                       |  |  |  |  | يهتم العاملین بتحقیق الأهداف العامة للشركة عند أداء واجباتهم الوظيفية. |
| الانضباط الوظيفي                      |  |  |  |  |                                                                        |
|                                       |  |  |  |  | يدرك العاملین حقوقهم وواجباتهم الوظيفية.                               |
|                                       |  |  |  |  | يحرص العاملین على الالتزام بأنظمة العمل.                               |
|                                       |  |  |  |  | يقوم العاملین بالتخطيط لأعمالهم قبل أدائها.                            |
|                                       |  |  |  |  | يقوم العاملین بتنظيم مهام أعمالهم ووظائفهم.                            |
| السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملین |  |  |  |  |                                                                        |
|                                       |  |  |  |  | يهتم العاملین بأداء أعمالهم في أقل وقت ممكن.                           |
|                                       |  |  |  |  | يعمل العاملین على تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الدقة.                  |
|                                       |  |  |  |  | يهتم العاملین بإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.                           |
|                                       |  |  |  |  | يتعاون العاملین مع بعضهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها.                |