

عنوان البحث

دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين للنجاح في المسار الوظيفي
في الجمعيات " القطاع الخيري " بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ أنس عبدالله عقلا حزام

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٣

(١) مقدمة :

في ظل التطور السريع للعلوم والتكنولوجيا في العصر الحديث ، أصبحت الحاجة إلى البحث العلمي أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى إن البحث العلمي لا يعد فقط وسيلة لاكتشاف الحقائق الجديدة ، بل هو أيضاً أداة أساسية لحل المشكلات وتحسين جودة الحياة في مختلف المجالات وسبباً في نمو الأفكار الجديدة والوصول لرؤية أوسع في المستقبل ، يهدف هذا البحث إلى دراسة [دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين للنجاح في المسار الوظيفي في الجمعيات " القطاع الغير ربحي " بالمملكة العربية السعودية] وتأثيره على [جودة مهارات الكوادر الوظيفية في الجمعيات الغير ربحية] ، وذلك من خلال تحليل البيانات والتجارب التي سيتم جمعها واستخدامها للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة ، كما أن الإسلام منذ القدم يهتم برأس المال البشري ، قال تعالى (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً) (الإسراء : ٧٠) .

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها الجمعيات والمنظمات والمؤسسات ، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها ، ونظراً للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على الجمعيات ، مما استدعى إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية ، حيث استدعى هذا التطوير تركيز الجمعية على نشاط التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة والحفاظ على المسار الوظيفي .

ومن هذا المنطلق عملت الجمعيات والمنظمات على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به ، إذ يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق هذا التطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو ازدهار ونمو الجمعيات والمنظمات من أجل مواجهة التغيرات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية ، كما أن العنصر المؤثر والأساسي هم العاملين ومن خلال هذه الأهمية تركز وتعمل إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في بناء وتطوير العاملين لتحقيق أهداف الجمعيات الغير ربحية وضمان استدامتها في بيئة الأعمال المتغيرة إن نجاح أي جمعية يعتمد بشكل كبير على كيفية إدارة وتطوير مواردها البشرية ، إذ تعتبر هذه الموارد العنصر الأساسي الذي يساهم في تحقيق التميز والتنافسية في هذا السياق ، يهدف هذا البحث إلى دراسة أهمية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في رفع كفاءة الموظفين للنجاح في المسار الوظيفي وأداء الجمعيات الغير ربحية ، مع التركيز على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتقييم فعاليتها.

تتجلى أهمية هذا البحث في ضرورة فهم الدور الحاسم الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق النجاح للعاملين في تنمية الجمعيات وتوسيع الخبرة للمشاركة في سوق العمل ، فالاستثمار في تنمية المهارات وتحفيز العاملين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية مما ينعكس إيجاباً على النتائج البشرية والمالية والإدارية للجمعيات وانتقال هذا التأثير على المجتمع بشكل إيجابي .

إن الانتقال إلى التكنولوجيا المتقدمة ، أدى إلى تغير في تركيبة العنصر البشري في المنظمة ، حيث حدث انخفاض في الطلب على فئة العاملين على المستوى التشغيلي وذلك نتيجة إحلال العمل الميكانيكي محل العمل البشري ، في نفس الوقت تزايد الطلب على فئات أخرى كالمشرفين والملاحظين ، وذلك كنتيجة منطقية للتطورات المصاحبة والتي أدت إلى تزايد أهمية القدرات الذهنية والجهود الإدارية ، كما أن استعمال التقنيات الحديثة يتطلب استعمال كفاءات وخبرات ومهارات جديدة ومن هنا زادت أهمية العنصر البشري ، والتي يمكن أن نوجزها في : العنصر البشري عبارة عن طاقة فكرية ومعرفية ، العنصر البشري بمثابة مصدر للإبداع والابتكار ومصدر الميزة التنافسية يمكن استخدامه لإنجاز الأهداف وحل مختلف المشكلات التي قد تعترض المنظمة ، قوة قادرة على إحداث التغيير والتطوير التعليمي ، من هنا تحولت النظرة إلى هذا العنصر البشري من كونه أحد عناصر التكلفة إلى اعتباره أصلاً من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها ، ذلك انه "يمكن أن يحقق ثروة علمية ومالية من خلال استخدام مهاراته ومعارفه وليس من خلال عملية التمويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة. (د. راوية الحسين ٢٠٠٥)، ومن هنا جاء مصطلح رأس المال البشري.

كما نسعى من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء على الممارسات الجيدة في إدارة الموارد البشرية لرفع كفاءة العاملين وتقديم توصيات مستندة إلى الأدلة العلمية لتطوير هذا المجال وسيتم في هذا البحث استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في تطوير العاملين ، وتوضيح الفجوات البحثية التي نسعى لسدها ، كما سنوضح المنهجية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها ، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث الميداني والدراسات التحليلية .

(٢) مشكلة الدراسة:

نظراً للتحديات الاقتصادية التي تواجهها الجمعيات والمنظمات اليوم أصبح النجاح في المسار الوظيفي تحدياً حقيقياً لكل من العاملين والمنظمات على حد سواء، حيث يقتنع العاملون بنقص الموارد وعدم توافرها ومن ثم ضرورة توفير مبادرات للاستثمار من أجل ضمان نجاحهم في المسار الوظيفي ، فضلاً عن تضاول الدعم التنظيمي المدرك في سعيهم لتحقيق النجاح في مسارهم الوظيفي والذي قد يتعارض مع القيم التنظيمية؛ لذلك تكون النتيجة فقدان التزام الموظف وثقته وهذا يُعزى إلى وجهة نظر المنظمة بأن قيم المسار الوظيفي للعاملين تتعارض مع القيم التنظيمية بدلاً من تكملتها (٢٠١٧ Alzyoud).

وتماشياً مع ذلك فإن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذين يعرفون لماذا know-why ، والمعرفة know-how ، ويعرفون مع من know with whom يمتلكون موارد ذات قيمة اجتماعية وينجحون في تطوير مساراتهم الوظيفية، إنهم ينشئون مكانة اجتماعية مرتفعة ويمارسون القوة داخل شبكاتهم لتعبئة الموارد التي تعزز مساراتهم الوظيفية، ومن ناحية أخرى فإن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذين يفتقرون إلى مثل هذه الكفاءات يفرضون إغلاقاً اجتماعياً على أنفسهم ولا يسعون جاهدين لاستغلال الموارد المتاحة من خلال اتصالاتهم؛ فضلاً عن أن العلاقات والموارد الاجتماعية لا تحل محل الكفاءة الفردية، والقيادة، والدوافع الريادية، بل يحتاج الأفراد إلى تطوير الكفاءة التي تقدرها مجتمعاتهم المهنية في ظل استغلال الفرص المتاحة وتولي الأدوار القيادية من أجل إقامة علاقات فعالة وتعبئة الموارد الاجتماعية من أجل تحقيق التقدم الوظيفي (Sherif et al., 2020) وتبرز أهمية تدريب القيادات التربوية في جوانب عدة ، منها أن التدريب يعد أحد وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم على أفضل وجه ، وهو أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة، كما أنه من الوسائل الناجحة لإثراء وتجديد المعارف والمهارات، ويساعد التدريب الموظفين على إتقان مهارات ضرورية لأداء أعمالهم وأهمها مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، بالإضافة إلى أن التدريب يكفل للمؤسسات التعليمية توفير كفايات قيادية تربوية تستطيع قيادة العمل التعليمي حسب السياسة التعليمية للدولة وتقديم خدمات تعليمية جيدة لأفراد المجتمع (العنزي ٢٠٠٢).

وقد توصلت العديد من الدراسات السابقة الى واقع التدريب بمؤسسات التعليم في ضوء بعض المتغيرات من أهمها:

دراسة الشامان (٢٠٠٠م) والتي توصلت إلى أن معظم أفراد العينة لم يأخذوا ببرامج تدريبية قبل مباشرة العمل الإداري، أما أثناء العمل الإداري فقد أفاد معظم من التحق ببرامج تدريبية أنهم أخذوا برنامجاً تدريبياً واحداً فقط ، وأوضح معظم أفراد العينة أن الرغبة في توسيع المعلومات الإدارية كانت من العوامل المشجعة للالتحاق بالبرامج التدريبية بشكل كبير ثم تليها الحوافز الوظيفية. أما بالنسبة لعامل التهرب من متاعب العمل، فإنه لم يكن دافعاً للالتحاق بالبرامج التدريبية. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات أهمها إعادة النظر في برامج إعداد مديري

ومديرات المدارس قبل الخدمة وأثناءها حتى تعكس أهداف واستراتيجيات هذه البرامج الحاجات التدريبية للمتدربين. كذلك الأخذ في الاعتبار أولويات الحاجات التدريبية من وجهة نظر المديرين والمديرات عند وضع الخطط التدريبية وعدم الاقتصار على رأي الخبراء. كما يجب أن يكون أحد الشروط الأساسية للتعيين في وظيفة مدير أو مديرة مدرسة هو حضور برنامج تدريبي في الإدارة المدرسية وإكماله بنجاح.

وأجرت الجابري (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها وكذلك التعرف على درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيقه وهدفت إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية والنوع والخبرة الإدارية والمؤهلات الدراسية، وكذلك التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير ممارسات مهام مجالات التطوير التنظيمي بمديريات التربية والتعليم ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي تراوحت بين العالية والمتوسطة حيث حصل مجال الاستراتيجيات والأهداف والهيكل التنظيمي على تقديرات عالية بينما جاء مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والموارد البشرية بتقديرات متوسطة.

كما أن الجمعيات في القطاع الغير ربحي وفي إدارة الموارد البشرية تواجه عدة مشاكل من خلال تنمية مهارات العاملين وتعمل بجهد كبير لفهم الطرق الصحيحة للتعامل مع العاملين وتطوير قدراتهم وترجع مشكلة الدراسة إلى معاناة الكثير من العاملين من بعض المشاكل في أثناء وبعد أداء مهامهم الوظيفية ويرجع ذلك إلى الضغوط الواقعة عليهم سواء خارج أو داخل بيئة العمل كما وإن الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين يعتبر تحدياً كبيراً، خاصة في ظل المنافسة الشديدة في سوق العمل ، الشركات تحتاج إلى تطوير استراتيجيات للحفاظ على الموظفين من خلال توفير بيئة عمل ملائمة ، فرص للتطور، ومكافآت مجزية ، وخلال هذه الفترة فإن العالم يسير نحو عجلة التطور والأبداع في توفير بدائل تساعد في تطوير جودة العمل مثل (البرامج ، الروبوتات ، المواقع الالكترونية الذاتية وغيرها ...) من خدمات تعمل على الاستغناء عن الجهد البشري ، إلا أن هذه التدخلات والصناعات والتطورات التكنولوجية لن تكون كافية لرفع جودة العمل وتنمية المنظمات ونمو العالم بشكل كامل لأن العنصر البشري هو الركيزة في بذل الجهود والأفكار التنموية والتي من خلالها تأخذ المجتمع والعالم إلى مستوى أعلى وأرقى وبقيم وأخلاق عالية .

واستناداً لما تم ذكره أعلاه فيمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:
هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب و التعيين – التدريب والتطوير – تقييم الأداء – الحوافز – التعويضات – الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز الوظيفي والمؤسسي والحفاظ على المسار الوظيفي للعاملين وتطوير مهاراتهم (في الجمعية السعودية الخيرية للتوحد ؟

نستخرج منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- أولاً: هل هناك أثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي التميز بالخدمة المقدمة) في الجمعية السعودية الخيرية للتوحد ؟
- ثانياً : هل هناك أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي و التميز بالخدمة المقدمة) في الجمعية السعودية الخيرية للتوحد ؟
- ثالثاً: هل هناك أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي و التميز بالخدمة المقدمة) في الجمعية السعودية الخيرية للتوحد ؟
- رابعاً : هل هناك أثر للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي و التميز بالخدمة المقدمة) في الجمعية السعودية الخيرية للتوحد ؟
- خامساً : هل هناك أثر للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي و التميز بالخدمة المقدمة) في الجمعية السعودية الخيرية للتوحد ؟

(٣) أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة في هذا البحث تساعد إدارة الموارد البشرية والقيادات والمدراء في الجمعية السعودية الخيرية للتوحد على تحسين التعامل مع العاملين وكسب مهاراتهم ومعرفة الطرق الحديثة والإجراءات المتبعة في التطوير ورفع درجة المهارات لدى العاملين وذلك للمساعدة في الحفاظ وتنمية المسار الوظيفي وتنمية الجمعيات الخيرية في القطاع الغير ربحي وتقديم خدمة جليلة ومتميزة لذوي التوحد ونشر هذه التنمية في جميع المنظمات من خلال التنقلات الوظيفية وتشارك الخبرات ، كما تهتم الدراسة في التوعية إلى توسعة النشاط التدريبي واختيار الأدوات والطرق والدورات التي تساعد في انشاء كوادر وظيفية تنافس المنظمات العالمية لتنهض بالجمعيات الغير ربحية والمجتمع العربي والإسلامي وتهدف الدراسة إلى الوصول لإجراءات وطرق ترتقي بحياة الفرد ليصل لأعلى مستوى الراحة والاستقرار الوظيفي وبذل أعلى أداء عمل بروح المنافسة الأخلاقية .

(٤) أهداف الدراسة:

تركز الدراسة على عدة جوانب إيجابية وهي :

١. إيجاد الحلول وطرح الإجراءات التي تساعد في تنمية مهارات العاملين وتحسين جودة عملهم .
٢. وضع خطط ومهام وقواعد عند التوظيف حتى يتم اختيار الكوادر الوظيفية ذو الكفاءات العالية أو القابلين في تطوير مهاراتهم .
٣. أهمية وضع استراتيجية منظمة وخطة لتحفيز العاملين لتوسيع رغبة التعلم والتطوير .
٤. دراسة مدى أهمية منح العاملين حوافز للتأثير على قراراتهم في تحسين مهاراتهم الشخصية وجودة العمل .
٥. تسهيل الوصول لمعلومات تفيد المجتمع والجمعيات والمنظمات بعامتها .

(٥) تساؤلات الدراسة

في هذا البحث نحاول الوصول لأجوبة وحلول لهذه التساؤلات والتي ستساعدنا في تنمية مهارات الكوادر الوظيفية ووضع إجراءات وخطط لإدارة الموارد البشرية لاستمرارية دوران عجلة التنمية وعليه نذكر هذه التساؤلات حسب الآتي :

- كيف ينعكس تطوير وتدريب العاملين على جودة عملهم وتقديم الخدمة المستحقة للمستفيدين من (ذوي التوحد) ؟
- كيف تكون تنمية مهارات العاملين وتحسين جودة عملهم ؟
- كيف يتم تنظيم عملية التوظيف حتى يتم اختيار الكفاءات العالية ؟
- هل هناك استراتيجية متبعة لتحفيز العاملين لتوسيع رغبة التعلم والتطوير ؟
- هل سيكون التحفيز عامل مهم في ترقية أداء العاملين وتحسين جودة العمل ؟

(٦) فروض الدراسة:

- **الفرض الأول:** التأثيرات الإيجابية في تنفيذ وتحديد برامج التدريب والتطوير للكوادر الوظيفية لرفع كفاءة الموظفين .
- هذا الفرض يطمح بأن الموظفين الذين يشاركون في برامج التدريب والتطوير ستكون تنمية الكفاءة أعلى في أداء مهامهم.

- **الفرض الثاني :** تحديد ساعات التدريب سبباً بزيادة إنتاجية الموظفين" .
هذا الفرض يفيد بأن الموظفين الذين يجتهدون في قضاء عدد ساعات أكبر في التدريب سيترتب عليهم إنتاجية أعلى مقارنة بالموظفين الذين يحصلون على عدد ساعات أقل .
- **الفرض الثالث :** اختيار البرامج التطويرية المخصصة حسب احتياجات الموظفين تؤدي إلى تحسين أداؤهم .
هذا الفرض سيجعل الموظفين الذين يشاركون في برامج تطوير مخصصة حسب احتياجاتهم الفردية سيكون نسبة تحسنهم أكبر في الأداء مقارنة بالبرامج العامة.
- **الفرض الرابع :** التدريب على المهارات الشخصية (مثل التواصل وإدارة الوقت) يؤثر بشكل إيجابي على مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم .
"هذا الفرض يتوقع أن التدريب الذي يركز على تطوير المهارات الشخصية سيزيد من رضا الموظفين عن وظائفهم.
- **الفرض الخامس :** التقييم الدوري لأداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة المستمرة يساهم في تحسين الأداء العام للفريق". هذا الفرض يتوقع أن التقييم المستمر وتقديم ملاحظات منتظمة يساعد في تحسين الأداء العام للفريق.
- **الفرض السادس :** الموظفون الذين يشاركون في ورش عمل القيادة يظهرون قدرات قيادية أفضل مقارنة بأولئك الذين لا يشاركون". يتوقع هذا الفرض أن ورش العمل المخصصة لتطوير المهارات القيادية تساهم في تحسين القدرات القيادية للموظفين.
- **الفرض السابع :** استخدام تقنيات التدريب الحديثة (مثل التعلم الإلكتروني) يؤدي إلى تحسين الأداء مقارنة بطرق التدريب التقليدية". يتوقع هذا الفرض أن استخدام التكنولوجيا في التدريب يمكن أن يكون أكثر فعالية في تحسين الأداء من الأساليب التقليدية.
- **الفرض الثامن :** الموظفون الذين يتلقون تدريباً متقدماً في استخدام التقنيات الجديدة يكونون أكثر إنتاجية في تطبيقها في العمل". يتوقع هذا الفرض أن التدريب المتخصص على التقنيات الحديثة يرفع من كفاءة الموظفين في استخدامها، مما يزيد من إنتاجيتهم.
- **الفرض التاسع :** تقديم الحوافز والمكافآت المرتبطة ببرامج التطوير يزيد من دافع الموظفين للمشاركة في هذه البرامج". يتوقع هذا الفرض أن تقديم حوافز إضافية للموظفين الذين يشاركون في برامج التطوير يعزز من رغبتهم في المشاركة والاستفادة من هذه البرامج.

- **الفرض العاشر :** تحسين بيئة العمل الفعلية (مثل تجهيزات المكاتب، والإضاءة، والتهوية) من خلال برامج تطوير الأداء يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي". يتوقع هذا الفرض أن الاستثمار في تحسين بيئة العمل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أداء الموظفين.
- **الفرض الحادي عشر :** الموظفين الذين يتلقون تدريباً على مهارات العمل الجماعي يظهرون قدرة أكبر على التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة". يتوقع هذا الفرض أن تدريب الموظفين على العمل الجماعي يساهم في تحسين قدرتهم على التعاون وتحقيق الأهداف.
- **الفرض الثاني عشر :** المتابعة والدعم المستمر من قبل المشرفين بعد التدريب يؤدي إلى تحقيق استدامة التحسين في الأداء". يتوقع هذا الفرض أن الدعم والمتابعة المستمرة من قبل الإدارة بعد انتهاء برامج التدريب يساعدان في الحفاظ على التحسينات التي تم تحقيقها.
- هذه الفروض تساعد في توجيه البحث نحو جمع وتحليل البيانات المتعلقة ببرامج تطوير الأداء وتأثيرها على كفاءة وإنتاجية الموظفين ورضاهم ويمكن اختبار هذه الفروض من خلال الاستبيانات والمقابلات وتحليل الأداء قبل وبعد تطبيق برامج التدريب ، في إنشاء إطار شامل لدراسة تأثير برامج تطوير الأداء على مختلف جوانب كفاءة وإنتاجية ورضا الموظفين .

(٧) الدراسات السابقة:

١. أجرى محمد بكر برناوي ، ١٤١٥ هـ) دراسة بعنوان " تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة بالمملكة العربية السعودية وركزت الدراسة على تحديد وتقييم الدور الفعلي الذي تقوم به وحدات التطوير الإداري داخل أجهزة الخدمات العامة .
- ومدى أدائها للمهام المسندة إليها ومساهمتها في فعالية أداء أجهزة الخدمات العامة ١ - الدور المحدود لوحدة التطوير الإداري في المجالات التي أسندت إليها ممارسة مهامها، حيث اقتصر دورها في وضع الأطر التنظيمية وإعداد الأدلة التنظيمية وتبسيط وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها الإجراءات بالإضافة إلى ندرة ممارستها لدورها في تلك المجالات

توصيات الدراسة

نشر التوعية الإدارية حول أهمية وحتمية التطوير الإداري في مجالات التنظيم وطرق العمل وتنمية المهارات البشرية بين القائمين على إدارة أجهزة الخدمات العامة والتعرف على مناهجه وأساليبه ووسائله في هذه المجالات إن التطوير الإداري المنشود لا يتحقق ، كما أن جهود قيادات أجهزة الخدمات العامة لا تثمر شيئا يذكر إن لم يصاحب تلك الجهود المادة النظر في الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل وإجراءاته وتطوير طرقه وأساليبه وتحديثها هذه الدراسة ركزت على تقييم دور وحدات التطوير الإداري داخل أجهزة الخدمات العامة. ومعرفة المشاكل والمعوقات التي قد تعيقها عن أداء مهامها ، بينما جاءت الدراسة الحالية مكملية للدراسة السابقة حيث

ركزت الدراسة الحالية على معرفة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز

٢. أجرى عبد المحسن حميد ، ١٤٢٢ هـ " دراسة بعنوان اثر ضغوط العمل على الأداء . وركزت الدراسة على التعرف على مصادر ضغوط العمل التي تواجه رؤساء البلديات الفرعية سواء أكانت تنظيمية داخلية أو تابعة من البيئة الخارجية، وتحديد أثر الضغوط على الأداء، ثم التعرف على الأساليب المتبعة في التعامل مع الضغوط

توصيات الدراسة

السيطرة على أكبر قدر من العوامل المؤدية إلى ضغوط العمل وذلك من خلال بناء ثقافة وقيم تنظيمية، إلى جانب تطوير الأنظمة واللوائح الإدارية بما يساعد على ذلك دراسة احتياجات رؤساء البلديات من المعلومات والاتصالات والعمل على توفيرها بجودة عالية وتعزيز وتدعيم السلطات والصلاحيات الإدارية والمالية لوظيفة رئيس البلدية الفرعية بذل جهود مركزة من جانب الأمانة والبلديات الفرعية للتعريف والتدريب على الأساليب الفعالة لمواجهة ضغوط العمال والحد من آثارها السلبية هذه الدراسة ركزت على مصادر ضغوط العمل التي تواجه الرؤساء ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة السابقة أنه لا يعتبر غموض الدور أحد مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الرؤساء بينما تعارض الباحثة هذه النتيجة ، فقد وجدت الباحثة من خلال دراستها بأن الدور الذي يقوم به العامل لابد أن يكون واضحاً وذلك من أجل تحسين أدائه الوظيفي . بينما إذا كان الدور الذي يؤديه يكتنفه شيء من الغموض فإن ذلك سيؤدي إلى صعوبة أداء العمل ومن ثم الفشل في أدائه ، حيث ركزت الدراسة الحالية على تحديد الوسائل المتبعة في تحسين أداء العاملين وبالتالي تطوير العمل الإداري .

٣. دراسة حاجي حسن (٢٠١٠) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية). والتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٤٠) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٥٣) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة المهنية وتحقيق التميز المؤسسي وكانت علاقة إيجابية.

بعض الدراسات ذات الصلة بالمسار الوظيفي

١. دراسة (Farley-Ripple et al. 2012)

(Administrator career paths and decision processes)

المسارات الوظيفية للمدير وعمليات اتخاذ القرار

تناولت الدراسة موضوع المسارات الوظيفية للمديرين وإسهاماتها في عمليات اتخاذ القرار، إذ حاولت تقديم تصور واضح في الجانب النظري وإجابات واضحة في الجانب الميداني بشأن متغيراتها. إذ اختار الباحثون عينة بحجم (١٠٠) من المديرين. وأجريت الدراسة في ولاية ديلاوير وتم التركيز على المديرين ومعاوني المديرين بسبب الحاجة إلى تحقيق المزيد من السلوك الوظيفي المسؤول، وأشارت الدراسة إلى أن هناك حاجة للفهم الأفضل

لتحسين عمليات الموارد البشرية المحلية من خلال التوظيف والتعيين والتي تتم من قبل المسؤولين، من أجل تحسين عملية التوظيف واستقطاب القادة ومن ثم الاحتفاظ بهم. إذ اعتمدت الدراسة دراسة الحالة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني. وكانت أبرز النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين المسارات الوظيفية بدلالة متغيراتها في عمليات اتخاذ القرار.

٢. دراسة (الهواسي ، ٢٠٠٩) : " اثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة المستنصرية".

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص معرفة طبيعة علاقة واثار أبعاد تصميم العمل بأنشطة إدارة المسار الوظيفي، وكانت العينة بحجم (٧٥) فرداً يمثلون عينة عشوائية من موظفي كليات العلوم والإدارة والاقتصاد والهندسة في الجامعة المستنصرية، فضلاً عن إجراء بعض المقابلات مع عدد من المسؤولين والموظفين . وكان من أبرز النتائج وجود علاقة ارتباط واثار بين تصميم العمل ومتغيراته تنوع المهارة، تحديد المهمة أهمية المهمة، التغذية العكسية، وإدارة المسار الوظيفي أجماًلاً. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات كان أهمها ضرورة اعتماد الكليات المبحوثة أسلوب تصميم العمل الذي يتضمن الابعاد الأساسية التي جاءت بها الدراسة، عدا بعد الاستقلالية لما لتلك الابعاد من أهمية كبيرة في زيادة فاعلية أنشطة إدارة المسار الوظيفي .

٣. دراسة العبيدي (٢٠١٢) : " العلاقة والاثار بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي : دراسة استطلاعية في وزارة النفط "

تضمنت الدراسة العلاقة والاثار بين مراحل المسار الوظيفي بوصفه متغيراً مستقلاً، ونوع البرنامج التدريبي بوصفه متغيراً معتمداً، وتم اعتماد الدراسة الاستطلاعية في وزارة النفط، إذ أخذت عينة عشوائية طبقية مقدارها (٧٥) موظفاً ، وكانت أبرز النتائج أنها ثبتت صحة فرضية الارتباط التي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي على مستوى عينة الدراسة، فضلاً عن صحة فرضية التأثير التي مفادها وجود أثر لمرحل المسار الوظيفي في نوع البرنامج التدريبي، أما أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فقد ركزت الوزارة على ضرورة تدريب عاملها أثناء عملهم لأن ذلك يساعد على اكتساب معارف ومهارات إيجابية تجاه العمل لدى عينة الدراسة، وكذلك عدم اقتصار التدريب أثناء العمل على الملتحقين الجدد بالعمل ، وتشجيع المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في الندوات والمؤتمرات العلمية والفنية وفسح المجال أمامهم للمناقشة وإبداء الرأي في المشاكل المطروحة لتحقيق التنوع الفكري والمعرفي للعاملين الوزارة.

٤. دراسة الأسطل (٢٠١٦) بعنوان " دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى الموظفين في بعض مؤسسات التعليم العالي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الأكاديميين ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في بعض مؤسسات التعليم العالي والبالغ عددهم (٦١٦) موظفاً، وأخذ الباحث عينة عشوائية عددها (٢٣٧) ، ومن نتائج الدراسة أنه يوجد دور للنخبة القيادية في رفع مستوى كفاءة الأداء لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي بلغ (٦٥.٤) وأيضاً تساهم النخبة القيادية في توفير بيئة عمل تساعد على زيادة

مستوى كفاءة الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (٦١٪)، وكذلك تساهم النخبة القيادية في توافر الاتصال الوظيفي الفعال الذي يساهم في زيادة مستوى كفاءة الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بوزن نسبي (٦٦,٢٪)، وتساهم النخبة القيادية في توفير الحوافز التي تساعد على زيادة مستوى كفاءة الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (٦٣,٧) دراسة الشريف (٢٠١٣) بعنوان دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على (٢٧) فقرة، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (٢٤١) موظفة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال للمحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.

٥. دراسة الأكلبي (٢٠١٢)، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية التدريب في الأجهزة الحكومية ومدى فاعلية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في المؤسسات العامة، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاستمرار في حصر اختيار الاحتياجات التدريبية وتحليلها ومراجعتها لربط أهداف التدريب وأنشطته بالمشكلات الحقيقية والاحتياجات الفعلية.

٦. دراسة القاضي (٢٠١٢) بعنوان " أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن": هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٣٨) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٨٨) مفردة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الجامعات الخاصة في الأردن، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة الموظفين على أداء الموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الموظفين في الجامعات الخاصة في الأردن.

٧. دراسة حنان (١٤٢٩) بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية": تناولت دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية لمنسوبات شطر الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز انطلاقاً لما تدور إدارة التطوير الإداري من أهمية في تطوير المنظمة، وتحسين أدائها لمواكبة التحديات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها تساهم إدارة التطوير الإداري في مهينة الموظف للتفاعل الايجابي مع المواقف من خلال إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة، تعمل إدارة التطوير الإداري على دفع الموظف للتطوير المستمر للممارسات الإدارية من خلال تقديم دورات تدريبية تساعد على التحول من ممارسات العمل اليدوية إلى الأنظمة الإلكترونية.

٨. دراسة رسول وكاظم (٢٠٠٩) بعنوان " تقويم واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية : تناولت هذه الدراسة تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، وتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين في رئاسة الجامعة، إذ تم توزيع (٩٠) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة

عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية والحقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية وخلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف متمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة) بمستوى تنفيذ عالي وإيجابي .

٩. جات دراسة (قبلان ٢٠٠٠) بعنوان مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة ومفهوم المشاركة في الإدارة من جهة و مفهوم الإنتاجية والروح المعنوية من جهة أخرى والعلاقة بينهما، ومعرفة واقع مشاركة العمال في الإدارة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية، ومدى فعاليتها في تحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحديد المعوقات التي تحد من فعالية مشاركة العمال في الإدارة، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية التي تبلغ (٢٤) شركة ومشروعين منتشرة في جميع المحافظات السورية، وعينة الدراسة كانت قصدية، وهي الشركات الموجودة في دمشق وعندها (٨) شركات، واختيار عينة عشوائية من العاملين في كل شركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج عملية حديث الأسباب الرئيسية والمشكلات التي تحد من مشاركة العمال في الإدارة والتي بدورها تقف أمام رفع الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين.

١٠. دراسة (الشريف ٢٠٠٣) بعنوان دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة هدفت إلى التعرف على فلسفة الإدارة بالأهداف و خصائصها و مراحل تطبيقها و دورها في إدارة المدرسة ، و توصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتدائي اعدادي - ثانوي) من شأنه أن يؤدي إلى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقته مع المعلمين .

١١. دراسة (إبراهيم ٢٠٠٩) بعنوان تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي دراسة تحليلية هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأبعاد المختلفة لتقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي، في ظل القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ في جمهورية مصر، ومناقشة أهم المشاكل التي تعيق التقييم السليم لأداء العاملين، وكان أهم ما توصل إليه الباحث أن حجر الزاوية لهذا النظام هو الاتصالات بين المشرف ومروسيه بخصوص أدائهم وسلوكهم، وأن على كل مشرف إجراء مقابلة بعدم التقييم مع كل عامل ليخبره أولاً بنتائج التقييم، ومناقشته فيها ثم يناقش في الخطط والأفكار المتعلقة بمستقبل عمله وطبقت الدراسة على عينة مكونة ٢٢٣ مستجيباً من العاملين في وحدات الجهاز الحكومي، ومن أهم نتائج الدراسة تقع مسؤولية تنفيذ تقييم الأداء في معظمها على عاتق الرئيس المباشر للمرووس ومديره الأعلى، وينفذ مرة واحدة في السنة ، وإن أسلوب السرية هو السياسة الغالبة في تقييم الأداء، وأن قليلاً جداً من الأجهزة الحكومية تسمح بعلمانية التقييم واعتراض المرووس على نتائج التقييم. كما توصلت إلى أن نتائج تقييم الأداء في الجهاز الحكومي المصري تستخدم بالدرجة الأولى لخدمة الأهداف الإدارية، وأن تقييم الأداء على علاقة مهمة مع الأنشطة الوظيفية الأخرى الإدارة شؤون العاملين وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من التقدم الحاصل في تفعيل مقومات إدانة وتطوير نظام التقييم التي ظهرت بصورة إيجابية لتعزيز أداء فاعلية نظام التقييم .

١٢. دراسة (Haines and Lafleur, ٢٠٠٨) هدفت الدراسة استكشاف الأثر المحتمل لتكنولوجيا المعلومات (IT) على وظائف وفعالية الموارد البشرية والتعرف على استخدامات تكنولوجيا للمعلومات من خلال تسعة مجالات

واسعة المراجعات والاستقصاءات واستحقاقات الموظفين، التعويضات والمكافآت، والصحة والسلامة، وأداء الإدارة، والتخطيط والتطوير الوظيفي، والتوظيف والتدريب والتطوير، وعلاقات الموظفين)، ومدى مشاركة الموارد البشرية في الوظائف الاستراتيجية وفعاليتها، وتعتبر هذه الدراسة أول محاولة فعلية لقياس هذا الأثر، ثم عمل دراسة استقصائية على عينة شملت ٥٥٦ من كبار المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في الشركات الكندية الرائدة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن التوسع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لدعم وظائف الموارد البشرية مرتبط بإشراكهم في الوظائف الاستراتيجية واعتبارهم شريك استراتيجي وعامل محوري في عملية التغيير، أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والفعالية التقنية والاستراتيجية في وظائف الموارد البشرية.

١٣. أما يرون (Brown ٢٠٠٨) قام بإجراء دراسة بعنوان أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها مع أداء موظفي الاستقبال في الفنادق وهدفت الدراسة إلى بحث أبعاد القيادة التحويلية الأربعة الأثر المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري على الاداء الموظفين الاستقبال في الفنادق حيث شملت عينة الدراسة الموظفين والمشرفين في (٨٢) فندقا في مدينة أميس في أيوا في الولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت العينة (٣٢٨) مفردة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: عدم الجودة علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات المروسين تعزى لمتغيرات الفئات العمرية وطول فترة العمل مع المشرف وحجم الفندق.

١٤. دراسة (Fey,2000) بعنوان The effect of human resource management

(practices on MNC subsidiary performance in Russia)العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير العاملين، التعويضات، نظام التغذية الراجعة. وأداء (١٠) من الشركات الأجنبية العاملة في روسيا، واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار الخطر والارتباط. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

١٥. دراسة (Singh, 2004) بعنوان Impact of HR practices on perceived

(firm performance in India) تناولت الدراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء المنظمات في الهند واحد الباحث علاقة إيجابية بين عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، وتقييم الاداء، والتدريب، ونظام التعويضات، وإشراك الموظفين على أداء المنظمات ومن بين هذه الممارسات تبين أن التدريب ونظام التعويضات كان لها أكبر الأثر على أداء المنظمة.

١٦. دراسة بعنوان (Akhtar Ding, 2008) Strategic HRM practices (

and their impact on company performance in chineses enterprises). إذ تناولت

الدراسة أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في الصين. وتناولت الدراسة الممارسات التالية (التدريب، مشاركة العاملين، تقييم الأداء الأمن الوظيفي، والوصف الوظيفي، ومشاركة الأرباح اشتملت عينة الدراسة على (٤٦٥) منظمة، إذ استخدمت استبانتان وزعت على المديرين العاملين ومديري الموارد البشرية استخدمت الدراسة الارتباط والإحصاء الوصفي لقياس اثر المتغيرات. وخلصت الدراسة إلى أن الممارسات المتعلقة بـ التدريب مشاركة العاملين تقييم الأداء كان لها أثر على الأداء المالي وغير المالي للمنظمات المذكورة، كما

تبين بأن الأمان الوظيفي كان لها أثر على زيادة الإنتاج في الخدمة وتصنيفها، بينما أسهمت مشاركة الأرباح في زيادة الأداء المالي .

١٧.دراسة (2009, Obonwo,Dimba) بعنوان (The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in kenya: A Moderating role of employee cultural orientations). ركزت هذه الدراسة على الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتوجهات الثقافية، وتحفيز العاملين، وأداء المنظمات في ٥٠ شركة صناعية أجنبية في كينيا. وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تعتمد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحفيز العاملين على التوجهات الثقافية للعاملين، وبينت الدراسة تأثير التوجهات الثقافية وتحفيز العاملين كمتغيرات وسيطة على أداء المنظمات واستخدم الباحث الممارسات التالية كمتغيرات مستقلة (الاستقطاب والتعيين التدريب والتطور، نظم التعويضات، تقييم الأداء) . وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار (Analysis Regression). خلصت الدراسة إلى أن جميع الممارسات باستثناء (الاستقطاب والتعيين) أظهرت علاقة إيجابية مع أداء المنظمات.

١٨.دراسة (Sani, Abdulkader, D.2012) بعنوان (SHRM and Organizational Climate Performance in of Organizational Climate) تناولت الدراسة أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا، وكذلك دراسة ما إذا كانت فعالية ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل المنظمات أم لا. تكون مجتمع الدراسة من (18) شركة تأمين عاملة نيجيريا، واستخدام الباحث أدوات التحليل (الانحدار والارتباط) التحليل البيانات، ولهذه الغاية قام الباحث بتصميم استبانة خاصة خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة مع التدريب، ونظام تخطيط الوظائف، والتعريف الواضح للعمل هم المفتاح الرئيسي لممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في شركات التأمين العالمية في نيجيريا، أما مدى اشتراط هذه الممارسات بمناخ مكان العمل فقد وجد الباحث علاقة متوسطة لذلك.

المنطلقات النظرية للدراسة:

• نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

المفهوم : تفترض هذه النظرية أن الاستثمار في تعليم وتدريب الموظفين يزيد من إنتاجيتهم وقيمتهم في سوق العمل.

التطبيق : يمكن استخدام هذه النظرية لتبرير الاستثمارات في برامج التدريب والتطوير المهني التي تهدف إلى تحسين المهارات والكفاءات الوظيفية للموظفين.

• نظرية التطور الوظيفي (Career Development Theory)

المفهوم : تركز هذه النظرية على المراحل المختلفة التي يمر بها الأفراد في حياتهم المهنية وكيفية تطورهم الوظيفي.

التطبيق : تساعد هذه النظرية في فهم التحديات والفرص التي تواجه الموظفين في كل مرحلة من مراحل مسارهم الوظيفي وتقديم الدعم المناسب لكل مرحلة.

• نظرية التوافق الوظيفي (Person-Job Fit Theory)

المفهوم : تفترض هذه النظرية أن توافق مهارات الفرد واهتماماته مع متطلبات الوظيفة يؤدي إلى أداء أفضل ورضا وظيفي أعلى.

التطبيق : يمكن استخدام هذه النظرية في عملية التوظيف والتطوير لضمان أن الموظفين في الأدوار التي تناسب مهاراتهم واهتماماتهم.

• نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory)

المفهوم : تركز هذه النظرية على دور العلاقات والشبكات الاجتماعية في تحقيق النجاح الوظيفي والتقدم المهني.

التطبيق : يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية تأثير العلاقات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة على تطور المسار الوظيفي للموظفين.

• نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

المفهوم : تفترض هذه النظرية أن التفاعلات الاجتماعية تتضمن تبادلاً للموارد (مثل المعلومات، الدعم، والاعتراف) وأن هذا التبادل يؤثر على الرضا الوظيفي والأداء.

التطبيق : يمكن استخدام هذه النظرية لتطوير استراتيجيات لتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة وتعزيز التعاون في بيئة العمل.

• نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

المفهوم : تركز هذه النظرية على دور القادة الذين يشجعون التحول والتغيير في تعزيز أداء الموظفين وتطوير مساراتهم الوظيفية.

التطبيق : يمكن استخدام هذه النظرية لتطوير برامج تدريب القادة وتعزيز مهارات القيادة التي تدعم التطور الوظيفي للموظفين.

• نظرية التنظيمية والتطوير (Organizational Development Theory)

المفهوم : تتناول هذه النظرية كيفية تطوير وتحسين الهياكل التنظيمية والعمليات لتحسين الأداء الوظيفي والكفاءة.

التطبيق : يمكن استخدام هذه النظرية لتصميم وتنفيذ مبادرات التطوير التنظيمي التي تدعم نمو الموظفين وتطوير مساراتهم الوظيفية.

• نظرية إدارة الأداء (Performance Management Theory)

المفهوم : تركز هذه النظرية على العمليات والأدوات المستخدمة لتقييم وتحسين أداء الموظفين.

التطبيق : يمكن استخدام هذه النظرية لتطوير أنظمة تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة الفعالة لتحسين مسارات التطور الوظيفي.

• نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

المفهوم : تركز هذه النظرية على إدراك الموظفين للعدالة في مكان العمل وتأثير ذلك على رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي.

التطبيق : يمكن استخدام هذه النظرية لتطوير سياسات وإجراءات تضمن العدالة في التعامل مع الموظفين وتعزز رضاهم وتطويرهم المهني.

• نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory)

المفهوم : تركز هذه النظرية على تحقيق التوازن بين الالتزامات الوظيفية والشخصية للموظفين وتأثير ذلك على رضاهم وأدائهم.

التطبيق : يمكن استخدام هذه النظرية لتطوير سياسات تدعم التوازن بين العمل والحياة، مما يساعد في تحسين الرضا الوظيفي واستدامة التطور المهني .

استخدام هذه النظريات يوفر إطارًا شاملاً لفهم وتحليل الموارد البشرية وتطوير المسارات الوظيفية.

وهنا كان الظهور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية التي تطورت مع مرور الوقت على أيدي نخبة من العلماء والمتخصصين كما هو موضح في النقاط التالية :-

١. سلط هنري فايول الضوء على ضرورة وضع نظام لإدارة وتوجيه وإرشاد العاملين والمديرين، وكانت هذه بداية المدرسة الكلاسيكية لمجال الموارد البشرية ، وبدأ هنري في بناء فكرته من خلال تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات مختلفة حسب التخصص الوظيفي ، وقام بوضع مبادئ للإدارة أشهرها التنظيم ، وتقسيم العمل ، والعدالة والمساواة ، وروح الجماعة ، واستقرار العمالة .

٢. جاء فريدريك تايلور في بداية القرن الـ ١٩ بتحسين كفاءة العمل وتحقيق الإنتاجية العالية ، ويُعتبر المؤسس الأول لمدرسة الإدارة العلمية التي ساهمت بالعديد من الفوائد في مجال إدارة الموارد البشرية ومنها اختيار العاملين وفقاً للكفاءة ، وتقسيم المسؤوليات والمهام بين الإدارة والعاملين ، وربط الأجور بالإنتاجية لتحقيق العدل والمساواة.

٣. تطور مفهوم الموارد البشرية بشكل أكبر في أواخر القرن الـ ١٩ على يد مجموعة من علماء الاجتماع والنفس وأبرزهم دوغلاس ماكغريغور ، وأطلق على هذا التطور المدرسة السلوكية لإدارة الموارد البشرية التي اعتمدت أولويتها على مراعاة سلوكيات واتجاهات العاملين في سياق الهيكل التنظيمي للمنشأة ، وتم تسليط الضوء على مفاهيم الرضا والإشباع الوظيفي ، وأسباب دفع العاملين للعمل ، ودراسة السلوك الفردي والجماعي للعاملين .

استنتاجاً يُمكن القول إدارة الموارد البشرية هي نتاج العديد من تجارب ومساهمات الأفراد والمجموعات لا يُمكن إنسابها إلى شخص واحد ، وساهمت هذه المعارف والخبرات على تطوير مناهج وممارسات إدارة الموارد البشرية حتى وصلت لما هو عليه الآن لتلبية احتياجات أصحاب الأعمال والباحثين عن فرص للتوظيف.

وعلى ذلك ابتداء مشروع إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القوى العاملة والتي تشكل عموداً أساسياً في رفع كفاءة الجمعيات والمنظمات وتحسين المجتمع فيما بينهم لإنشاء وعي واخلاق وقيم رفيعة المستوى .

الأساليب الرئيسية للتركيز على الكوادر الوظيفية :

1 الأداء الوظيفي :

1-2 مفهوم الأداء:

لغة: أدى الشيء قام به أدى الدين قضاء، أدى الصلاة قام بها لوقتها، أدى الشهادة أدلى بها، أدى إليه الشيء: أوصله إليه أما باللاتيني **Performare** التي تعني إعطاء كلية الشيء لشيء ما، والتي اشتق منها اللفظ الإنجليزي **Performance** التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى ذهب إليه قاموس **La Rousse** (أرفيس 2018، ص 478)

اصطلاحاً : ترى (أرفيس ٢٠١٨) أن مفهوم الأداء الوظيفي قد عرف ٣ اتجاهات وفقاً لاختلاف وجهات النظر حوله حيث اعتبره البعض على أنه فعل أو نشاط بينما اعتبره البعض الآخر على أنه محصلة ونتيجة لفعل ومن ناحية أخرى فقد تم تعريفه على أنه عملية تفاعل بين جملة من العناصر التي من خلالها يمكن الوصول إلى النتائج المطلوبة.

وحسب محمدي، غراف ٢٠٢١، ص (٤٧) فإن الأداء الوظيفي يمكن تحديد عناصره كما يلي :

كمية الجهد المبذول : وتعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة كذلك سرعة أداء العمل.

نوعية الجهد المبذول : وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية نشاط الأداء أو سرعته بقدر ما يتم التركيز فيها على درجة خلو الأداء من الأخطاء وكذا انتقل إلى مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة .

نمط الأداء: ويقصد به الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل.

معدلات الأداء: ويقصد بها أن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف المعرفة مدى كفاءته في إنجاز العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أما الأداء نتائج السلوك والسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك بن بركة بن قسبي ٢٠١٥، ص (١٣٩)

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، اختيار المعايير الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الذي قسم إلى كلية وجزئية (صبرينة ، ٢٠١٥، ص ٩) .

وتعرف الأداء الوظيفي الأداء الوظيفي هو مستوى كفاءة وفعالية تنفيذ الموظف لمهامه الوظيفية وتحقيق الأهداف التي توكل إليه ضمن إطار العمل. يشمل الأداء الوظيفي مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف، وكذلك النتائج التي يحققها من خلال هذه الأنشطة.

2-2 أهمية فاعلية الأداء الوظيفي:

يمكننا تحديد أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تحقيق الأهداف التنظيمية : الأداء الوظيفي الجيد يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحسين الإنتاجية : الأداء الفعال يزيد من كمية وجودة الإنتاج، مما يعزز من كفاءة المنظمة.
- تحفيز الموظفين : الأداء الجيد يعزز من شعور الرضا والإنجاز لدى الموظفين، مما يزيد من دافعيتهم واستمرارهم في تحسين أدائهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية : يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تدريب إضافي لتطوير المهارات اللازمة.
- اتخاذ قرارات الموارد البشرية : يساهم في اتخاذ قرارات متعلقة بالتوظيف، الترقيات، والمكافآت بناءً على الأداء الفعلي للموظفين.

2-3 عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي

- الدافعية: (Motivation)
التحفيز الداخلي والخارجي يلعب دورًا كبيرًا في تحسين الأداء ويتأثر بالدوافع الشخصية مثل الطموح والرغبة في التقدير، وكذلك بالدوافع الخارجية مثل الحوافز والمكافآت.
- القدرات والمهارات: (Abilities and Skills)
تعتمد على المعرفة والخبرة التي يمتلكها الموظف ويمكن تطويرها من خلال التدريب والتطوير المهني.
- بيئة العمل: (Work Environment)
تشمل العوامل الفيزيائية والنفسية في مكان العمل ، بيئة عمل مريحة وداعمة تعزز من الأداء الوظيفي.
- التدريب والتطوير: (Training and Development)
لبرامج التدريبية تساهم في تحسين المهارات والمعرفة والتطوير المهني المستمر يساعد الموظفين على مواكبة التغيرات في مجال عملهم.
- التقييم والتغذية الراجعة: (Performance Appraisal and Feedback)
تقييم الأداء بشكل دوري يوفر للموظفين ملاحظات حول أدائهم والتغذية الراجعة تساعد في تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء.

2-4 قياس الأداء الوظيفي

لقياس الأداء الوظيفي، يتم استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والمعايير، منها:

- بطاقات التقييم: (Performance Appraisal Forms) :

تستخدم لتقييم أداء الموظف بناءً على مجموعة من المعايير المحددة.

• المقابلات الفردية: (One-on-One Interviews) :

مناقشة الأداء مع الموظف بشكل فردي لتقديم التغذية الراجعة.

• الملاحظات المباشرة: (Direct Observations) :

ملاحظة أداء الموظف أثناء العمل وتسجيل الملاحظات.

• تحليل النتائج: (Outcome Analysis) :

تحليل النتائج النهائية للعمل مثل كمية الإنتاج وجودته.

2-5 معوقات فاعلية الأداء الوظيفي

العوامل الشخصية

- قلة الدافعية والتحفيز : انخفاض مستوى الدافعية يمكن أن يكون ناتجاً عن عدم وجود حوافز كافية أو عدم تقدير الجهود المبذولة أو عدم الشعور بالانتماء أو الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء.
- نقص المهارات والمعرفة : عدم كفاية التدريب أو عدم مواكبة التطورات في المجال المهني يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء و الفجوات في المهارات الأساسية تؤثر على جودة العمل.
- التوتر والإجهاد : الضغوط النفسية والبدنية تؤثر على التركيز والقدرة على أداء المهام بكفاءة. والإرهاق الناتج عن العمل الزائد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

العوامل التنظيمية

- ضعف القيادة والإدارة : عدم وجود قيادة فعالة يمكن أن يؤدي إلى توجيه غير صحيح وعدم وضوح في الأهداف وعدم تقديم التغذية الراجعة والدعم اللازم للموظفين يؤثر سلباً على أدائهم.
- بيئة العمل السلبية : بيئة العمل التي تفتقر إلى الدعم الاجتماعي والتقدير تؤدي إلى تراجع الرضا الوظيفي والنزاعات الداخلية والمشاكل بين الموظفين تخلق بيئة غير صحية تؤثر على الأداء.
- نقص الموارد : عدم توفر الأدوات والمعدات اللازمة يؤثر على قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة ونقص الدعم اللوجستي والتمويل يمكن أن يعيق تنفيذ الأنشطة بفعالية.

العوامل التكنولوجية

- عدم كفاءة الأدوات والتقنيات : استخدام تقنيات قديمة أو غير فعالة يمكن أن يبطئ العمل ويقتل من جودة الأداء ونقص التدريب على استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى سوء استخدامها.
- الأعطال التقنية المتكررة : الأعطال الفنية المستمرة في الأجهزة والبرمجيات تؤدي إلى تعطيل العمل وإضاعة الوقت.

العوامل البيئية

- ظروف العمل غير المناسبة : بيئة العمل غير المريحة مثل الإضاءة السيئة أو الضوضاء العالية تؤثر على تركيز الموظفين وأدائهم وعدم توفر وسائل الراحة الأساسية مثل التهوية الجيدة والتكييف المناسب.

الموقع الجغرافي : صعوبة الوصول إلى مكان العمل بسبب بعد المسافة أو سوء وسائل النقل يؤثر على حضور الموظفين وانتظامهم.

العوامل الاقتصادية والاجتماعية

١. الضغوط الاقتصادية : الأوضاع الاقتصادية غير المستقرة تؤدي إلى ضغوط مالية على الموظفين، مما يؤثر على تركيزهم وأدائهم وعدم الرضا عن الأجور والمزايا يؤثر على دافعية الموظفين.

٢. التغيرات الاجتماعية : التغيرات في المجتمع مثل الأزمات السياسية أو الكوارث الطبيعية تؤثر على الحالة النفسية للموظفين وتقلل من أدائهم واستراتيجيات التغلب على معوقات الأداء الوظيفي

توفير التدريب والتطوير المستمر:

- تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وتحديث معرفتهم.
 - الاستثمار في تطوير المهارات الشخصية والفنية للموظفين.
 - ٣. تحسين بيئة العمل : خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تدعم التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين وتحسين الظروف الفيزيائية في مكان العمل مثل الإضاءة والتهوية.
 - ٤. تعزيز القيادة الفعالة : تطوير مهارات القيادة وتقديم الدعم والتوجيه اللازم للموظفين وتعزيز التواصل المفتوح والصادق بين الإدارة والموظفين.
 - ٥. تقديم الحوافز والمكافآت : توفير حوافز مالية ومعنوية لتحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم وتقديم تقدير مستمر للجهود والإنجازات.
 - ٦. تحسين ظروف العمل : ضمان توفير ظروف عمل مريحة وآمنة للموظفين وتقديم الدعم اللازم لتحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
 - ٧. استخدام التكنولوجيا بكفاءة : تحديث الأدوات والتقنيات وتوفير التدريب اللازم لاستخدامها بفعالية ومعالجة الأعطال التقنية بسرعة لضمان استمرار العمل بكفاءة.
- تعتبر هذه المعوقات جزءاً من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ويتطلب التغلب عليها وضع استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

المنهجية وطرق البحث:

في هذا البحث يتوجه الباحث بالعمل على الاستناد على المقابلات في الجمعية السعودية الخيرية للتوحد في المملكة العربية السعودية عن الإجراءات الممكن اتباعها في تنمية مهارات وجودة أداء العاملين ، حيث تعتمد المقابلات على عدد من القيادات والموظفين بإجمالي ٣٠٠ موظف وسيتم الاعتماد على الدراسة بعد اختيار عدد يناسب البحث كما سيتم الاختيار بعد فرز الاستبيانات والمقابلات والانتقاء من جلب جميع البيانات المهمة والصحيحة ، ومن ضمن القيادات التي سيتم مقابلتهم لجلب المعلومات هم كالاتي :

- مقابلة مع أمين عام الجمعية السعودية الخيرية للتوحد .

- مقابلة إدارية مع مدير عام الموارد البشرية والشؤون المالية للجمعية .
- مقابلة إدارية مع المدير التنفيذي .
- مقابلة مع مدير مركز الأمير ناصر بن عبدالعزيز للتوحد في الرياض.
- مقابلة مع مديرة فرع الجمعية بالمنطقة الغربية .
- مقابلة مع مديرة فرع الجمعية بالمنطقة الشرقية .
- مقابلة مع مديرة فرع الجمعية بمنطقة جازان .

أدوات الدراسة :

استخدام الاستبيانات الالكترونية باعتبارها أكثر وأهم الوسائل المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات ، وستكون الأسئلة عبارة عن أسئلة مختارة وفقاً للبحث ومن دراسات سابقة وسوف تكون الاستبانة مقسمة على عدة أقسام وهي كالتالي :

القسم الأول : المعلومات والبيانات الشخصية .

- (سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، المؤهل الجامعي ، الجنس ، المسمى الوظيفي)

القسم الثاني : مقياس أداء إدارة الموارد البشرية بتطوير المهارات .

- أنظمة العمل
- العلاقات الاجتماعية
- إجراءات العمل وطرق تقديمها
- التحفيز وتطوير الأداء

القسم الثالث : قياس الأداء الوظيفي

- قياس جودة العمل مقارنة بالأداء المبذول .
- قياس القدرات الشخصية والمهارات .

القسم الثالث : دور الموارد البشرية في الحفاظ على المسار الوظيفي

- التدريب والتطوير
- المزايا المالية
- الحوافز والمميزات
- مستوى رفع الكفاءة منذ بداية التوظيف

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تدريب وتطوير الموظفين العاملين للحفاظ على المسار الوظيفي في الجمعيات الغير ربحية .

الحدود الزمنية : الفصل الجامعي الثالث للعام ٢٠٢٤ م .

الحدود البشرية : تقتصر الدراسة الحالية على الموظفين الإداريين والفنيين والصحيين في الجمعية السعودية الخيرية للتوحد .

الحدود النظرية : تتحدد هذه الدراسة نظرياً بدراسة " دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين للنجاح في المسار الوظيفي بالتطبيق في الجمعية السعودية الخيرية للتوحد " القطاع الغير ربحي " .

الحدود المكانية : تنحصر الحدود المكانية للدراسة الحالية بحدود الجمعية السعودية الخيرية للتوحد .

المراجع:

١. الهواسي ، محمود حسن جمعة ، (٢٠٠٩) ، " اثر ابعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة المستنصرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية .
٢. الأسطل، إبراهيم عبد الهادي (٢٠١٦) " دور النجمة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، فلسطين .
٣. القاضي، زياد مفيد (٢٠١٢) علاقة الممارسات الاستراتيجية الإدارة للموارد البشرية وأداء الموظفين وأثرهما على أداء المنظمات ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط .
٤. حنان غربي (٢٠١٦) " أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قاصدي مرباح . ورقلة ، الجزائر .
٥. صبرينة ، فارسي. (٢٠١٥) . "تقييم أداء الموظفين وأثره على أداء المؤسسات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجبالي بونعامة، الجزائر.
٦. أرفيس مريم (٢٠١٨) الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 6
٧. بن بريكة الزهرة و بن قسيمي طارق (2015) محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي،مجلة الباحث،العدد15
٨. صبرينة، فارسي. (٢٠١٥) . "تقييم أداء الموظفين وأثره على أداء المؤسسات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجبالي بونعامة، الجزائر.
٩. قبلان , سمر معروف،(2000) مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بلانتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الاعمال ، جامعة دمشق ، سورية
١٠. الشريف، عابدين محمد (٢٠٠٣) ، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الادارية و المهنية لمدير المدرسة، المجلة التربوية (١٧)٦٦ ، ص ١٨٥ - ٢٢١ ، جامعة الكويت.
١١. برناوي، محمد (١٤١٥هـ) تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة جامعة الملك عبد العزيز
١٢. حميد، عبد المحسن (١٤٢٢هـ) أثر ضغوط العمل على الأداء رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة جامعة الملك عبد العزيز .
١٣. حاجي حسن، عبد المحسن أحمد (٢٠١٠)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن .

١٤. العنزي، عبدالله زامل (٢٠٠٢) الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، جامعة بنها، مصر.
١٥. الشامان، أمل بنت سالم (٢٠٠٠) أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم التربوية والدراسات الإسلامية: نصف سنوية، محكمة، مجلد، ١٣- ٣٢٢. ١٢٣.
١٦. الجابري، موزة بنت عبيد بن سعيد (٢٠٠٥) التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان: دراسة ميدانية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Haines. V. & Lafleur. G. (2008). "Information technology usage and human resource roles and effectiveness". Human Resource Management. 47(3): 525-540, <https://doi.org/10.1002/hrm.20230>
2. Brown, E. (2008). Dimension of transformation leadership with employ performance in hotel in front desk staff. U.M.L. Proudest information and learning company, library of university of Jordan-center of thesis deposit . Charles, J. & Pineno, P. (2004). Balanced scorecard application and model building A survey and comparisons of manufactured homes and motor homes industries, Management Accounting Quarterly, 6(1) Pp.21-28.
3. Fey, F.C., & I. Bjorkman, (2000). The Effect of Human Resource Management Practices on MNC, Subsidiary Performance in Russia. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration 6.
4. Singh, K. (2004). "Impact of HR practices on perceived firm performance in India". Asia pacific Journal of Human Resources 42(3) 301-317.
5. Akhtar, Syed; Daniel, R.Z. DING, and Gloria L. GE, 2008, Strategic HER Practices and their Impact On Company performance in Chinese Enterprises, Human Resource Management, Spring 2008, Vol. 47, No. 1, Pp. 15-32.
6. Dimba, Beatrice; K'Obonyo, Peter, 2009, The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: A Moderating Role of Employee Cultural Orientations Proceedings of the 10th Annual Conference, IAABD.
7. Alzyoud, A. A. Y. (2017). The predictors of career success. International Review of Management and Marketing, 7(2), 22-26.

8. Sherif, K.; Nan, N., & Brice, J. (2020). Career success in academia. *Career Development International*. 25(6), 597-616.
9. Sani, Abdulkadir, D. (2012), SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry. *The Impact of Organizational Climate*, *Business Intelligence Journal*, Vol. 5. No. 1. PP. 8-20.