

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة المشاريع



عنوان المشروع

أثر الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في شركة نستلة بالرياض

أسم الطالب

دليل سعد السلطان

2021203173

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول

2026-2025

كلمة شكر

إلى كل منسوبي هذه الجامعة الرائعين، أَرغب في تقديم أعمق الشكر والتقدير لكل جهودكم المستمرة والمخلصة في خدمة الطلاب والمجتمع. لقد قمتم بتحقيق مستويات مذهلة من التفاني والاحترافية في كل ما تقومون به، مما يسهم بشكل كبير في نجاح هذه الجامعة. إن إمامكم بمهامكم وتفانيكم في تحقيق أهداف الجامعة يشكلان نموذجاً يحتذى به للتفوق والتميز. فشكراً جزيلاً لكم على جهودكم الدؤوبة والمستمرة، وعلى التزامكم الدائم برفع مستوى التعليم والبحث والخدمة المجتمعية. أتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح في كل مساعيكم المستقبلية

وفي هذه الكلمة القليلة، لا يمكنني إلا أن أعبر عن امتناني العميق لكل فرد في هذا الفريق الرائع. من " الأكاديميين المتفانين إلى الموظفين الإداريين الذين يديرون العمليات بكفاءة، ومن العمال الفنيين إلى العاملين في الخدمات الطلابية، جميعكم تلعبون دوراً حاسماً في نجاح مهمتنا التعليمية والبحثية. تذكر دائماً أن عملكم له تأثير عميق ومباشر على حياة الطلاب وعلى مستقبلهم. بفضلكم، يستطيع الطلاب تحقيق أحلامهم وتطوير مهاراتهم ليصبحوا قادة ومبتكرين في مجتمعنا. لذا، أريد أن أشكركم من كل قلبي على التزامكم اللا محدود وتفانيكم في خدمة هذه الجامعة ومجتمعنا. قد تكون كلمات الشكر قليلة في مقابل ما تقدمونه، ولكن يجب أن تعلموا أن جهودكم تُقدر بشكل كبير وتترك أثراً إيجابياً يتجاوز الكلمات. فلنستمر سوياً في بناء مستقبل أفضل للجميع بتفاني وإخلاص لا حدود لهما. شكراً لكم مرة أخرى، ولنستمر في العمل المشترك نحو تحقيق النجاح والتميز في مسيرتنا الأكاديمية والمهنية

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1	المقدمة:	5
1.2	مشكلة الدراسة	6
1.2.1	فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3	أهمية الدراسة	8
1.3.1	على المستوى النظري:	8
1.3.2	على المستوى التطبيقي:	9
1.1	أسئلة الدراسة	9
1.2	أهداف الدراسة	10
1.3	فرضيات الدراسة	11
1.4	نموذج الدراسة	13
1.5	منهجية الدراسة	14
1.6	الدراسة الميدانية	14
1.7	مخطط المشروع المقترح	18
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	19
2.1	المقدمة:	20
2.2	المتغير المستقل	21
2.3	المتغير التابع	23
2.4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	25
2.5	الخاتمة	27

قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسات، حيث تعمل على استقطاب وتطوير المواهب والقدرات بما يتماشى مع استراتيجيات الشركة. في هذا السياق، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً في دعم الأداء الوظيفي وتطوير بيئة العمل، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية العاملين وعلى جودة العمل بشكل عام. تشتهر شركة نستله، كشركة عالمية رائدة في مجال الصناعات الغذائية، بتقديم منتجات عالية الجودة تعتمد على الابتكار والاستدامة، وتولي اهتماماً كبيراً بتطوير كوادرها البشرية، بما يتماشى مع رؤيتها الاستراتيجية لتعزيز ريادتها في السوق السعودي، وخاصة في الرياض كأحد الأسواق الحيوية والمهمة للشركة.

نبذة عن

تمثل شركة نستله نموذجاً للشركات متعددة الجنسيات التي تدرك أن نجاحها في الأسواق المختلفة يعتمد بشكل كبير على كفاءة وفاعلية مواردها البشرية. من هذا المنطلق، استثمرت الشركة في تطوير برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على تحسين أداء العاملين من خلال التدريب المستمر وتقديم الحوافز وتطوير مهارات القيادة لديهم. ويرتبط أداء الموظفين ارتباطاً وثيقاً بجودة منتجات الشركة ورضا العملاء، مما يدفع إدارة نستله إلى التركيز على بناء ثقافة عمل داعمة وجاذبة لأفضل الكفاءات.

وتناولت العديد من الدراسات السابقة أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين، حيث توصلت بعض الأبحاث إلى أن توفير بيئة عمل داعمة، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتعزيز المهارات المهنية من خلال التدريب المستمر، يعد من أهم العوامل التي تساهم في رفع أداء الموظفين. على سبيل المثال، أوضحت دراسة قامت بها جامعة هارفارد أن تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مثل التطوير المهني وتقديم التقدير والحوافز، يزيد من ولاء الموظفين ويعزز من مستوى أدائهم بشكل ملحوظ. كما أشارت دراسة أخرى أجريت في جامعة الملك سعود إلى دور التدريب وتقديم الدعم المهني في تعزيز القدرات الإنتاجية للعاملين في المؤسسات السعودية.

وبالرغم من أن شركة نستله تقدم برامج متنوعة لتطوير الموظفين، إلا أن التحديات التي تواجهها في الرياض مثل احتياجات التدريب المستمر والتحديات الثقافية والمحلية تجعل من الضروري دراسة أثر هذه الجهود في تحسين أداء العاملين. وبالتالي، يتمحور السؤال الرئيسي للبحث حول: إلى أي مدى تساهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تتبناها شركة نستله بالرياض في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم؟

وتأتي أهمية هذا البحث من التركيز على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة العامة للشركة وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق السعودي. كما أن هذا البحث سيقدم بيانات دقيقة تساعد مديري الموارد البشرية وصناع القرار في نسلته على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية لزيادة فعالية عمليات إدارة الموارد البشرية وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي.

1.2. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في التحديات التي تواجه شركة نسلته بالرياض في تحقيق التوازن بين استراتيجيات الموارد البشرية المتقدمة والمتطلبات الفعلية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين. على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين أداء الموظفين من خلال برامج التدريب، الحوافز، وتطوير المهارات، إلا أن مدى فعالية هذه الاستراتيجيات وتأثيرها الحقيقي على إنتاجية العاملين وأدائهم لا يزال غير واضح بشكل كافٍ.

وبالتالي، فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال التالي: إلى أي مدى تسهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تتبناها شركة نسلته بالرياض في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وما هي العوامل التي تعيق أو تدعم هذا التأثير؟

السؤال الرئيسي لهذا البحث هو:

إلى أي مدى تسهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها شركة نسلته بالرياض في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وما هي العوامل التي تدعم أو تعيق هذا التأثير؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. عدم وجود فهم شامل لارتباط الموارد البشرية بالأداء الوظيفي: على الرغم من وجود دراسات عديدة تشير إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء، إلا أن هناك فجوة في الدراسات التي تقدم نموذجاً شاملاً يفسر كيفية تفاعل مختلف عناصر الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، بيئة العمل) مع الأداء الوظيفي بصورة متكاملة.
2. التركيز المحدود على السياق المحلي: الكثير من الأدبيات تركز على دور الموارد البشرية في الشركات العالمية بشكل عام، ولكنها قد لا تأخذ بالاعتبار الفروقات الثقافية والسياقية التي تواجه الشركات في المملكة العربية السعودية.
3. ندرة الدراسات التي تركز على ديناميكية الشركات متعددة الجنسيات: تفتقر الأبحاث إلى دراسة معمقة حول تأثير اختلاف الثقافات وسياسات الشركة الأم على استراتيجيات الموارد البشرية في الفروع الإقليمية مثل فرع الرياض لشركة نستله، وكيفية تأثير ذلك على الأداء الوظيفي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. تطبيق غير شامل لبرامج التدريب والتطوير: بالرغم من أن شركة نستله توفر برامج تدريبية لموظفيها، إلا أن هناك نقص في الدراسات التي توضح مدى ملائمة هذه البرامج لاحتياجات العاملين في الرياض، وما إذا كانت تلبي متطلبات السوق المحلي بالفعل.
 2. عدم قياس فعالية استراتيجيات الحوافز بشكل دقيق: هناك نقص في الدراسات التطبيقية التي تقيس فعالية الحوافز المقدمة في رفع مستوى الأداء لدى العاملين، ومدى تأثيرها على رضاهم الوظيفي وارتباطهم بالشركة.
 3. قلة البيانات حول تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين: في حين أن بيئة العمل تعد من العناصر الأساسية في استراتيجيات الموارد البشرية، إلا أن هناك نقصاً في المعلومات الموثوقة حول مدى تأثير بيئة العمل في فرع نستله بالرياض على أداء الموظفين، وما إذا كانت تحقق مستويات الراحة والتحفيز الكافية لتحسين الإنتاجية.
- تعتبر معالجة هذه الفجوات ضرورية لتحقيق فهم أعمق وواقعي عن دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء، وتطوير استراتيجيات فعالة تتماشى مع السياق المحلي والممارسات المثلى في الرياض.

1.3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذا البحث من دوره في توضيح التأثير الذي تتركه استراتيجيات الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم في شركة عالمية مثل نستله. يهدف البحث إلى تقديم رؤى جديدة ومعلومات دقيقة حول مدى فعالية البرامج والسياسات التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية بالشركة في تحقيق الأداء المطلوب للعاملين وتحقيق رضاهم، مما سيساهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستويات متعددة.

1.3.1. على المستوى النظري:

1. إثراء الأدبيات حول تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء: سيساهم البحث في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بكيفية تفاعل العناصر المختلفة للموارد البشرية - مثل التدريب، الحوافز، وبيئة العمل - مع الأداء الوظيفي، مما يساعد في تطوير نماذج نظرية شاملة.
2. تقديم رؤية محلية للموضوع: سيضيف البحث نظرة مستندة إلى السياق السعودي وتحدياته الثقافية والتنظيمية، وهو ما يضيف بُعدًا محليًا مهمًا يفتقر إليه كثير من الدراسات التي تعتمد على نتائج أجريت في سياقات عالمية أو غربية.
3. توسيع نطاق الفهم حول ديناميكية الشركات متعددة الجنسيات: سيدعم هذا البحث الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في بلدان ذات ثقافات متنوعة، وذلك من خلال دراسة كيفية توافق سياسات الشركة الأم مع الاحتياجات المحلية في فرع الرياض.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تحسين فعالية برامج التدريب والتطوير: من خلال تحليل مدى ملاءمة برامج التدريب المقدمة في نسلته للموظفين في الرياض، يمكن للبحث تقديم توصيات عملية تساعد في تطوير البرامج لتكون أكثر توافقاً مع احتياجات العاملين.
2. تحديد الاستراتيجيات التحفيزية الفعالة: سيساعد البحث إدارة الموارد البشرية في نسلته على فهم تأثير الحوافز المختلفة على أداء الموظفين في الرياض، مما يمكنها من تطوير استراتيجيات تحفيزية موجهة تحقق أفضل النتائج.
3. تحسين بيئة العمل: قد يساعد البحث في تقديم بيانات موثوقة حول تأثير بيئة العمل على الإنتاجية، مما يمكن الشركة من اتخاذ خطوات لتحسين بيئة العمل بشكل يعزز الرضا الوظيفي ويرفع مستوى الأداء.
4. دعم صناع القرار: سيتيح البحث للشركة الاعتماد على بيانات علمية لاتخاذ قرارات تتعلق بتطوير السياسات الخاصة بالموارد البشرية، مما يعزز قدرة الشركة على تحقيق أهدافها في السوق السعودي بفعالية.

1.1. أسئلة الدراسة

1. ما هي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تطبقها شركة نسلته بالرياض لتحسين أداء العاملين؟
2. إلى أي مدى تساهم برامج التدريب والتطوير المقدمة من شركة نسلته في رفع كفاءة العاملين وتعزيز إنتاجيتهم؟
3. ما هو دور الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من إدارة الموارد البشرية في شركة نسلته في تحفيز العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي؟

4. كيف تؤثر بيئة العمل في فرع شركة نستله بالرياض على مستويات أداء العاملين ورضاهم الوظيفي؟
5. ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي في السوق السعودي؟
6. ما مدى رضا العاملين في شركة نستله بالرياض عن استراتيجيات الموارد البشرية الحالية، وكيف يؤثر هذا الرضا على أدائهم وإنتاجيتهم؟
7. هل هناك اختلافات في استجابة العاملين للاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بناءً على خصائصهم (مثل العمر، الخبرة، الخلفية التعليمية)؟
8. ما هي أفضل الممارسات التي يمكن أن تتبناها إدارة الموارد البشرية في نستله لتعزيز أدائها في السوق المحلي بالرياض؟
- ستساعد هذه الأسئلة في جمع معلومات شاملة وتحليل مختلف العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، مما يمكن من الوصول إلى استنتاجات دقيقة وتقديم توصيات فعالة.

1.2. أهداف الدراسة

1. تحليل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
- الهدف: تحديد وتحليل الاستراتيجيات التي تطبقها إدارة الموارد البشرية في شركة نستله بالرياض، والتي تهدف إلى تحسين أداء العاملين.
2. تقييم فعالية برامج التدريب والتطوير
- الهدف: تقييم أثر برامج التدريب والتطوير التي تقدمها الشركة في رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، مع التركيز على ملاءمتها لاحتياجات العاملين في السوق المحلي.
3. دراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية
- الهدف: فهم مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من إدارة الموارد البشرية على تحفيز العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يساهم في رفع الأداء.
4. تقييم تأثير بيئة العمل

• الهدف: دراسة تأثير بيئة العمل في فرع شركة نستله بالرياض على أداء العاملين ومستوى رضاهم، وتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها.

5. تحليل التحديات في السوق السعودي

• الهدف: التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء في السوق السعودي، ودراسة كيفية التغلب على هذه التحديات.

6. قياس رضا العاملين عن استراتيجيات الموارد البشرية

• الهدف: تقييم مستوى رضا العاملين عن استراتيجيات الموارد البشرية الحالية في نستله، وفهم تأثير هذا الرضا على أدائهم وإنتاجيتهم.

7. دراسة اختلاف استجابة العاملين للاستراتيجيات المختلفة

• الهدف: تحليل مدى استجابة العاملين لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بناءً على خصائصهم الشخصية، مثل العمر، والخبرة، والخلفية التعليمية.

8. اقتراح أفضل الممارسات لتحسين الأداء

• الهدف: تقديم توصيات لإدارة الموارد البشرية في نستله حول أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها لتعزيز الأداء الوظيفي ورفع إنتاجية العاملين في فرع الرياض.

تحقيق هذه الأهداف سيساهم في بناء فهم شامل لكيفية تحسين الأداء الوظيفي في شركة نستله بالرياض، وتقديم توصيات مستندة إلى بيانات علمية لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية بالشركة.

1.3. فرضيات الدراسة

1. فرضية حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

• الفرضية: تعتمد شركة نستله بالرياض استراتيجيات إدارة موارد بشرية فعالة تساهم في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

2. فرضية حول برامج التدريب والتطوير:

• الفرضية: تساهم برامج التدريب والتطوير المقدمة من شركة نستله بالرياض بشكل إيجابي في رفع كفاءة العاملين وتعزيز إنتاجيتهم.

3. فرضية حول تأثير الحوافز:

• الفرضية: للحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في شركة نستله تأثير إيجابي ملحوظ على تحفيز العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي.

4. فرضية حول بيئة العمل:

• الفرضية: تؤثر بيئة العمل في فرع شركة نستله بالرياض إيجابياً على مستويات أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

5. فرضية حول التحديات في السوق السعودي:

• الفرضية: تواجه إدارة الموارد البشرية في شركة نستله بالرياض تحديات كبيرة تؤثر على تطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي، وتستدعي استراتيجيات محلية للتغلب عليها.

6. فرضية حول رضا العاملين:

• الفرضية: مستوى رضا العاملين عن استراتيجيات الموارد البشرية الحالية في شركة نستله بالرياض له تأثير إيجابي على أدائهم وإنتاجيتهم.

7. فرضية حول اختلاف استجابة العاملين:

• الفرضية: تختلف استجابة العاملين لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بناءً على خصائصهم الفردية، مثل العمر، والخبرة، والخلفية التعليمية.

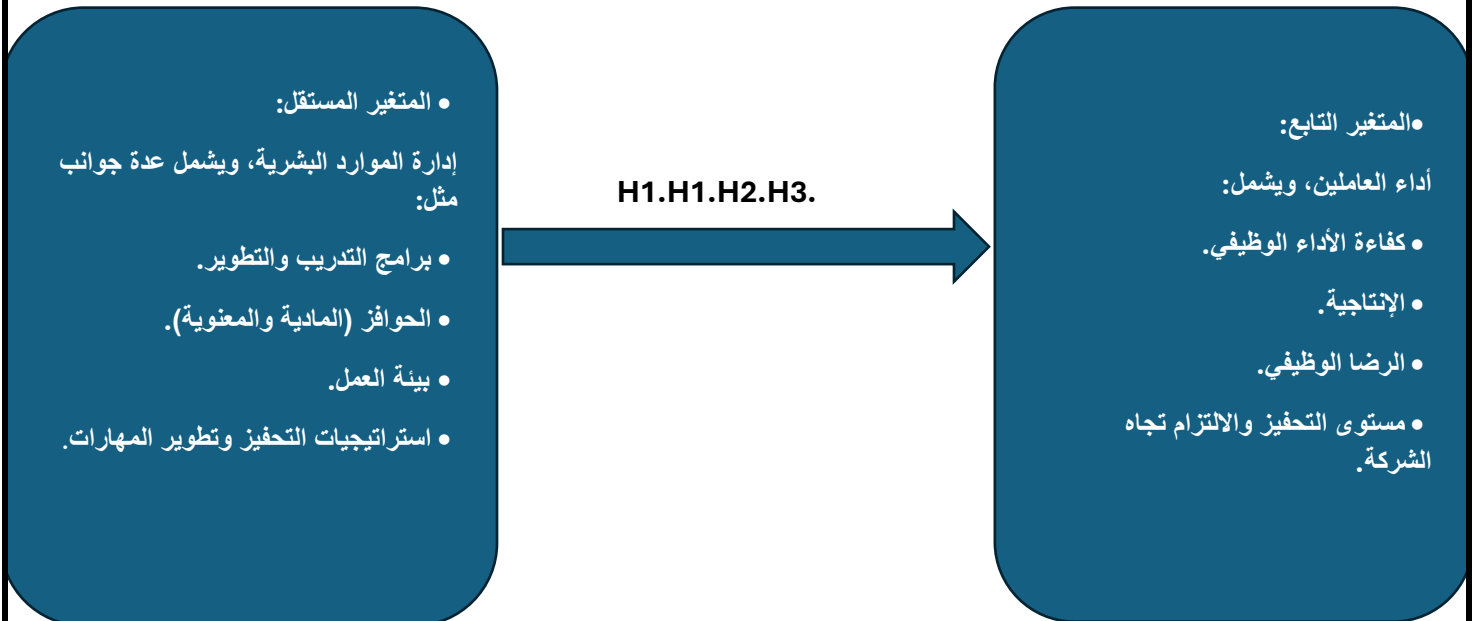
8. فرضية حول أفضل الممارسات:

• الفرضية: هناك ممارسات معينة في إدارة الموارد البشرية يمكن تطبيقها لتعزيز الأداء الوظيفي ورفع إنتاجية العاملين في فرع شركة نستله بالرياض.

تهدف هذه الفرضيات إلى اختبار فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء، بما يساهم في بناء استنتاجات وتوصيات قابلة للتطبيق.

1.4. نموذج الدراسة

في هذا البحث حول تأثير إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في شركة نستله بالرياض، يمكن تحديد المتغيرات بالشكل التالي:



الشكل 1: تم تصميمها بواسطة الباحث

1.5. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

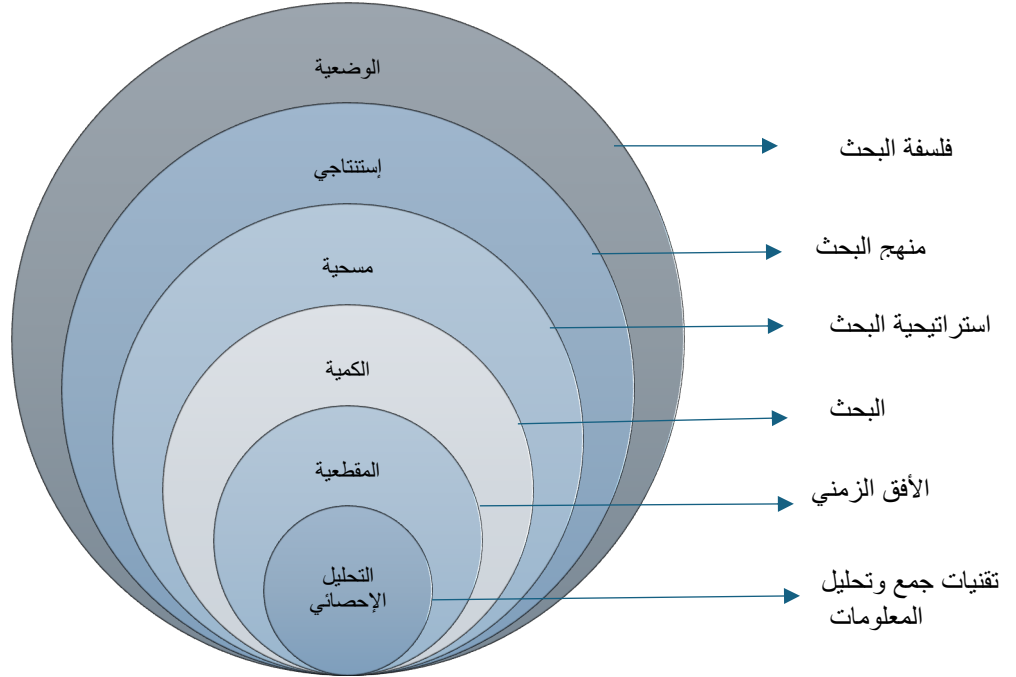
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: مسحي اختياري

البحث: كمي

الأفق الزمني: المقطعية

تقنيات جمع وتحليل البيانات: التحليل الإحصائي لنتائج المسحي



الشكل 2: ملخص منهجية الدراسة. المصدر: الطالب

1.6. الدراسة الميدانية

لإجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث حول أثر إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في شركة نستله بالرياض، يجب اتباع خطوات منهجية محددة لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة تساعد في اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة ال

بحث. إليك العناصر الرئيسية للدراسة الميدانية:

:لمنهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في شركة نستله بالرياض. لتحقيق هذا الهدف، يتطلب البحث استخدام منهجية علمية متكاملة تجمع بين تحليل البيانات الكمية والنوعية، بما يضمن التوصل إلى نتائج دقيقة ومبنية على أسس علمية.

تعتمد منهجية الدراسة على تصميم شامل يبدأ بتحديد العينة المستهدفة من العاملين في شركة نستله بالرياض، بالإضافة إلى استخدام أدوات قياس متخصصة لجمع البيانات ذات الصلة بممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات الأداء الوظيفي. سيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين).

1. منهجية البحث:

- نوع البحث: البحث الحالي يعتمد على منهج وصفي تحليلي، يهدف إلى وصف وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة نستله بالرياض، وقياس تأثيرها على أداء الموظفين.
- أدوات البحث: سيتم استخدام الاستبيانات والمقابلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات، حيث تتيح هذه الأدوات الحصول على معلومات مباشرة من الموظفين ومديري الموارد البشرية في فرع الشركة بالرياض.

2. عينة الدراسة:

- الفئة المستهدفة: تتكون العينة من موظفي فرع شركة نستله في الرياض، بما في ذلك العاملين في مختلف الأقسام، مثل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، والمبيعات، إضافة إلى مديري الموارد البشرية في الفرع.
- حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم الموظفين في الفرع وعدد الأقسام، لضمان تمثيل كافٍ للعينة. يمكن أن يتراوح حجم العينة بين 100 إلى 150 موظفاً ومديراً.

3. أدوات جمع البيانات:

- الاستبيانات: سيتم تصميم استبيان يتضمن أسئلة تتعلق بالجوانب التالية:
- الرضا عن برامج التدريب والتطوير.
- الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية.
- تأثير بيئة العمل على الإنتاجية.
- رضا الموظفين عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحالية.
- التحديات التي يواجهها الموظفون فيما يتعلق باستراتيجيات الموارد البشرية.
- المقابلات: سيتم إجراء مقابلات نصف منظمة مع مديري الموارد البشرية في فرع نستله بالرياض، للحصول على معلومات معمقة حول:
- سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية المستخدمة.
- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.
- مدى توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع الاحتياجات المحلية في الرياض.

4. تحليل البيانات:

- الأساليب الكمية: سيتم استخدام التحليل الإحصائي لتحليل بيانات الاستبيانات، مثل التحليل الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية) وتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام اختبارات مثل اختبار T واختبار F ، وذلك لتحديد التأثير المباشر لاستراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.
- الأساليب النوعية: سيتم تحليل بيانات المقابلات باستخدام تحليل المحتوى لتحديد الموضوعات الرئيسية والتحديات المحتملة، وتقديم تفسير معمق للجوانب التي لا يمكن قياسها كميًا.

5. الإجراءات الميدانية:

- التحضير وجمع البيانات: بعد تطوير أدوات البحث (الاستبيانات والمقابلات) سيتم توزيع الاستبيانات على الموظفين واختيار عدد معين لإجراء المقابلات. سيتم شرح أهداف البحث وضمان سرية البيانات لحثهم على المشاركة.
- ضبط جودة البيانات: لضمان دقة البيانات، سيتم مراجعة الاستبيانات للتأكد من اكتمال الإجابات، والتحقق من تسجيل المقابلات، وتفرغ البيانات في جداول للتحليل.

6. تحديات محتملة:

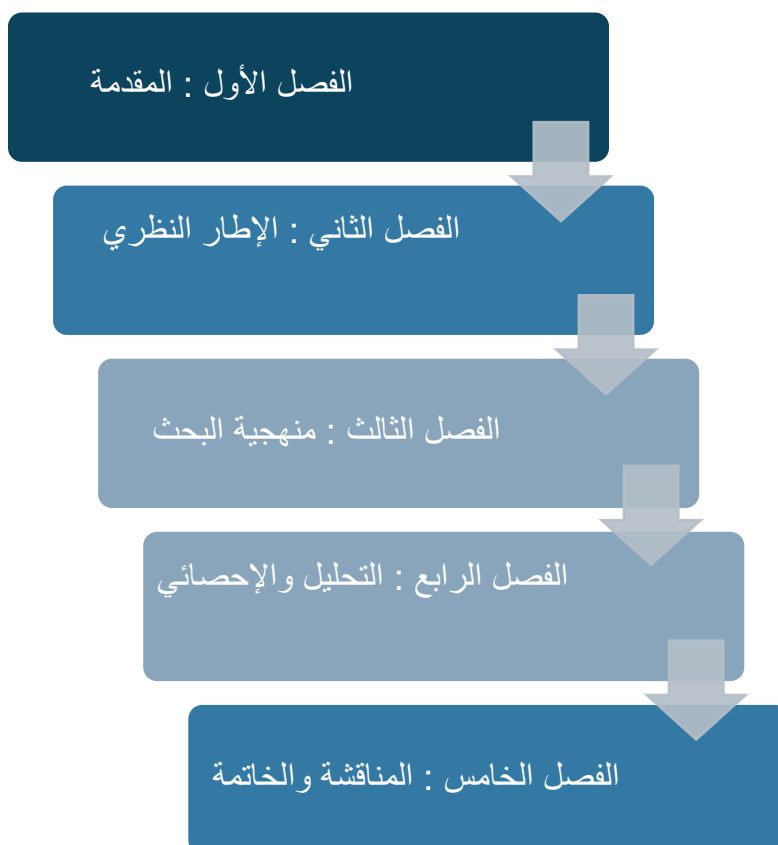
- عدم استجابة بعض الموظفين: قد لا يرغب بعض الموظفين في المشاركة، ويمكن التغلب على هذا التحدي بتقديم ضمانات حول سرية المعلومات وعدم تأثير المشاركة على وظائفهم.
- التحيز في الإجابات: قد يؤثر التحيز في إجابات المشاركين، خاصة في المقابلات. سيتم تجاوز ذلك بتوجيه الأسئلة بشكل حيادي والتركيز على تحصيل إجابات موضوعية.

7. أخلاقيات البحث:

- سيتم التأكيد على سرية المعلومات والبيانات الشخصية للمشاركين، وتجنب أي استخدام للمعلومات لأغراض غير البحث. كما سيتم الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي وموافقة المشاركين على إجراء الاستبيانات والمقابلات.

تساعد الدراسة الميدانية في هذا البحث على توفير معلومات شاملة حول استراتيجيات الموارد البشرية في نسلته وتأثيرها على أداء الموظفين، مما يدعم تحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات بفعالية.

1.7. مخطط المشروع المقترح



الشكل 3: تم تصميمها بواسطة الباحث

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

مقدمة عن الدراسات السابقة

تعد إدارة الموارد البشرية عاملاً حيوياً في تحسين أداء العاملين في الشركات، وقد اهتمت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية بتوضيح الأثر الإيجابي لهذه الإدارة على الكفاءة والإنتاجية. ركزت الأبحاث السابقة على عدة جوانب من ممارسات الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير، الحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل، وكيف يمكن أن تؤثر هذه العوامل على سلوكيات العاملين ومستوى رضاهم وإنتاجيتهم.

إحدى الدراسات الكلاسيكية في هذا المجال هي دراسة (Huselid 1995)، التي تناولت تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين وأداء الشركات بشكل عام، حيث أظهرت النتائج أن استراتيجيات التحفيز والتدريب لها تأثير إيجابي كبير على الأداء. كما دعمت دراسة (Wright & McMahan 1992) هذا التوجه، مشيرةً إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتوفير ميزة تنافسية للشركات.

على الصعيد المحلي، تناولت دراسات مثل (Al-Dosary & Rahman 2005) التحديات الخاصة بتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك التأثيرات الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على كفاءة الموارد البشرية. كما أظهرت دراسة (Al-Zahrani & Bin-Fawzan 2017) تأثير ممارسات الموارد البشرية في القطاع المصرفي السعودي، موضحةً كيف يمكن للحوافز المادية والبيئة الإيجابية أن تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

تكشف هذه الدراسات، إلى جانب التقارير السنوية لشركات متعددة الجنسيات مثل نستله، عن ارتباط إيجابي بين ممارسات الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي. ومن هنا، يهدف هذا البحث إلى استكشاف هذه العلاقة بشكل أكثر تحديداً في بيئة عمل شركة نستله بالرياض، وتحديد كيف يمكن للشركة تحسين استراتيجياتها لدعم العاملين ورفع مستوى أدائهم.++

2.2. المتغير المستقل

المتغير الأول: إدارة الموارد البشرية

تعريف المتغير (إدارة الموارد البشرية):

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تُعنى بإدارة وتطوير الأفراد داخل المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توظيف الأفراد المناسبين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. يُعرف (Dessler (2016 إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى تعظيم كفاءة الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية"، وتشمل الأنشطة المتعلقة بالتوظيف، التدريب، إدارة الأداء، والحوافز.

تطور إدارة الموارد البشرية

مرّ مفهوم إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تطويرية، بدءًا من المرحلة الصناعية حيث كانت تُعرف بوظيفة "إدارة شؤون العاملين" وتركز بشكل رئيسي على الأجور والمزايا. تطورت بعد ذلك لتشمل إدارة الأداء والتطوير المهني في السبعينيات والثمانينيات، ثم جاءت مرحلة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في التسعينيات، والتي تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد من خلال التركيز على تطوير الكفاءات والتخطيط الاستراتيجي.

أبعاد إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم إدارة الموارد البشرية إلى عدة أبعاد رئيسية، تشمل ما يلي:

1. التوظيف والاختيار:

يركز هذا البُعد على جذب وتوظيف الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة في المؤسسة، ويتم من خلال عملية شاملة تشمل الإعلان عن الوظائف، تقييم المرشحين، واختيار أفضل الكفاءات.

2. التدريب والتطوير:

يهدف هذا البُعد إلى تعزيز مهارات ومعارف الموظفين من خلال برامج تدريبية مصممة بعناية لتطوير كفاءاتهم، مما يعزز إنتاجيتهم ويزيد من قابليتهم لتحقيق الأهداف.

3. إدارة الأداء:

يشمل هذا البُعد تقييم أداء العاملين وتقديم التغذية الراجعة بشكل دوري بهدف تحسين الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

4. الحوافز والمكافآت:

يعد هذا البُعد من العوامل الحاسمة التي تؤثر على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي، وتشمل الحوافز المادية كالأجور والمكافآت، والحوافز المعنوية كالتقدير والتشجيع.

5. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يركز هذا البُعد على التخطيط طويل الأمد لتلبية احتياجات المؤسسة المستقبلية، وضمان وجود كفاءات مناسبة لتلبية احتياجات العمل المتغيرة.

النظريات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية

1. نظرية الاحتياجات لـ ماسلو: (Maslow's Hierarchy of Needs)

ترتبط هذه النظرية بالموارد البشرية من خلال فهم احتياجات الأفراد المختلفة (كالاحتياجات الفسيولوجية، الأمان، العلاقات الاجتماعية، التقدير، وتحقيق الذات)، وتطبيقها في تصميم سياسات التحفيز والتطوير الوظيفي.

2. نظرية التوقع لـ فروم: (Vroom's Expectancy Theory)

تنص هذه النظرية على أن الموظفين سيبدلون جهداً أكبر إذا توقعوا أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج إيجابية. تعتمد إدارة الموارد البشرية على هذه النظرية لتحديد سياسات التحفيز والمكافآت بناءً على توقعات العاملين.

3. نظرية التوافق الشخصي-الوظيفي: (Person-Job Fit Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن الأداء الوظيفي يتحسن عندما يكون هناك توافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظف، ويعد هذا الأساس لاختيار وتوظيف الكفاءات.

4. نظرية إدارة الأداء: (Performance Management Theory)

تركز هذه النظرية على تحقيق أداء مستمر و متميز للموظفين من خلال عملية دورية تتضمن تحديد الأهداف، قياس الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، مما يعزز من إنتاجية الموظفين.

خاتمة

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المتغيرات المؤثرة بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، حيث يمكن لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية أن يزيد من رضا العاملين وإنتاجيتهم.

2.3. المتغير التابع

المتغير الثاني: أداء العاملين

تعريف المتغير (أداء العاملين):

يشير أداء العاملين إلى مستوى الإنجاز والكفاءة التي يظهرها الأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ويقاس بمدى تحقيقهم للأهداف المحددة واتباعهم لمعايير الجودة والإنتاجية. يُعرف (Armstrong 2020) أداء العاملين بأنه “التنفيذ الفعال للمهام المتوقعة والمحددة ضمن إطار العمل، والذي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.”

تطور مفهوم أداء العاملين

مرّ مفهوم أداء العاملين بعدة مراحل تطورية، بدءاً من التركيز على الإنتاجية المادية في الثورة الصناعية، حيث كان الأداء يُقاس بعدد الوحدات المنتجة. ومع تطور الفكر الإداري في القرن العشرين، شمل مفهوم الأداء أبعاداً أخرى تتعلق بالكفاءة وجودة العمل. في العصر الحديث، ومع بروز الشركات التي تعتمد على المعرفة، أصبح التركيز على الأداء المرتبط بالمهارات، التعاون، والالتزام بقيم المؤسسة، مع تبني أنظمة تقييم الأداء الحديثة كوسيلة لتطوير الأفراد وتحفيزهم.

أبعاد أداء العاملين

يمكن تقسيم أداء العاملين إلى أبعاد رئيسية، تشمل:

1. الكفاءة الإنتاجية:

تقيس القدرة على تحقيق الأهداف الإنتاجية في الوقت المحدد وبأقل قدر من الموارد، ويعتمد على مهارات العاملين وتدريبهم.

2. جودة العمل:

تشير إلى مدى دقة العمل وخلوه من الأخطاء. تتأثر جودة العمل بمستوى تدريب العاملين وإشراف الإدارة.

3. التعاون والتفاعل الاجتماعي:

يقيس مدى قدرة الموظف على العمل ضمن فريق والتواصل بفعالية مع زملائه، مما يعزز من الروح الجماعية وأداء الفريق ككل.

4. الالتزام والانضباط:

يعكس هذا البُعد مدى التزام الموظفين بسياسات وإجراءات الشركة، ويشمل الامتثال لأوقات العمل وتنفيذ التعليمات الوظيفية.

5. الإبداع والتفكير النقدي:

يقيس القدرة على تقديم أفكار وحلول جديدة لتحسين العمل، ويعتبر أحد العوامل التي تسهم في تطوير المؤسسة ودفعها نحو الابتكار.

النظريات المرتبطة بأداء العاملين

1. نظرية الهدف (Goal Setting Theory) - لوك ولاثام:

تنص هذه النظرية على أن تحديد أهداف واضحة وصعبة ولكن قابلة للتحقيق يحفز الأفراد على تحقيق أداء أفضل. تعتمد المؤسسات على هذه النظرية لوضع أهداف تنظيمية تشكل تحدياً للموظفين وتشجعهم على تحقيق أداء عالٍ.

2. نظرية التوقع - فروم: (Vroom's Expectancy Theory)

وفقاً لهذه النظرية، يزداد أداء الموظفين عندما يؤمنون بأن جهودهم ستؤدي إلى نتائج مجزية، وأنهم سيحصلون على مكافآت تتناسب مع أدائهم. يساعد هذا المفهوم في توجيه سياسات التحفيز.

3. نظرية تعزيز السلوك (Behavioral Reinforcement Theory) - لاسكينر:

تؤكد هذه النظرية على أن الأداء يتحسن عندما يحصل الأفراد على تعزيزات إيجابية (مثل الحوافز أو التقدير) عند أدائهم الجيد، ويُعاقبون أو يُنتقدون على الأداء السيئ. تطبق المؤسسات هذه النظرية عبر أنظمة المكافآت والتقييمات الدورية.

4. نظرية رأس المال البشري: (Human Capital Theory)

ترى هذه النظرية أن تطوير مهارات ومعارف الموظفين يزيد من أدائهم وقيمتهم داخل المؤسسة، وتشجع المؤسسات على الاستثمار في تدريب العاملين وتطويرهم لتعزيز الكفاءة والأداء.

5. نظرية العدالة التنظيمية: (Organizational Justice Theory)

ترتبط هذه النظرية بمفهوم الرضا الوظيفي، حيث أن الشعور بالعدالة التنظيمية (العدالة في توزيع المكافآت، العدالة في تقييم الأداء) يؤدي إلى تحسين الأداء والالتزام الوظيفي.

خاتمة

يعتبر أداء العاملين من المتغيرات الحاسمة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، حيث ترتبط أبعاده المختلفة بكفاءة الأفراد وإنتاجيتهم وجودة العمل. يساعد تحسين إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير والتحفيز، في تعزيز هذا الأداء، مما يسهم في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

في هذا البحث، المتغير المستقل هو إدارة الموارد البشرية، بينما المتغير التابع هو أداء العاملين. العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة سببية، حيث تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر على مستوى أداء العاملين في الشركة.

تفاصيل العلاقة:

1. التدريب والتطوير:

• العلاقة: يمكن أن يؤدي توفير برامج تدريب وتطوير فعالة إلى تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم.

• النتيجة: كلما زادت جودة التدريب، زاد تحسين الأداء، مما يعزز إنتاجية الموظفين.

2. الحوافز والمكافآت:

• العلاقة: تؤثر أنظمة الحوافز والمكافآت على مستوى التحفيز لدى العاملين، مما يعزز من مستوى الالتزام والأداء.

• النتيجة: يمكن أن تؤدي الحوافز المادية والمعنوية إلى تحسين الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام.

3. بيئة العمل:

• العلاقة: تساهم بيئة العمل الإيجابية والداعمة في تعزيز الروح المعنوية للموظفين، مما يحسن من أدائهم ويزيد من تعاونهم.

• النتيجة: يمكن لبيئة العمل الجيدة أن تؤدي إلى تقليل مستويات الضغط والإجهاد، مما يساهم في تحسين الأداء.

4. إدارة الأداء:

• العلاقة: يشمل تقييم الأداء الدوري تقديم التغذية الراجعة اللازمة للموظفين، مما يمكنهم من تحسين أدائهم بشكل مستمر.

• النتيجة: التقييم الفعال يمكن أن يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء.

الأنماط والاتجاهات

1. الاتجاه نحو الاستدامة في إدارة الموارد البشرية:

• تتجه المؤسسات نحو تطوير ممارسات الموارد البشرية المستدامة، مثل الاستثمار في تدريب الموظفين على مهارات جديدة تواكب التغيرات التكنولوجية.

2. تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

• استخدام تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين تقييم الأداء واختيار الموظفين، مما يزيد من دقة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

3. التركيز على الرضا الوظيفي:

• زيادة التركيز على جوانب الرضا الوظيفي كوسيلة لتحسين أداء العاملين، بما في ذلك برامج الرفاهية والحوافز المعنوية.

الفجوات في البحث

1. الفجوات النظرية:

• قلة الدراسات التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في السياقات الثقافية المحلية، مثل السياق السعودي.

• عدم وجود نماذج نظرية شاملة تفسر كيفية تأثير كل عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية بشكل منفصل على أداء العاملين.

2. الفجوات التطبيقية:

• نقص الدراسات التي تتناول تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والمتعددة الجنسيات، مثل شركة نستله، وما إذا كانت هذه الاستراتيجيات تؤدي إلى تحسين الأداء بشكل ملموس.

• الحاجة إلى تقييم تأثير السياسات المختلفة على أداء العاملين بشكل كمي، مما يتطلب دراسات طويلة الأمد تجمع بيانات من مجموعة متنوعة من الشركات.

خلاصة

تُظهر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين أهمية دور الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة والإنتاجية. ومع ذلك، هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم تأثير هذه الممارسات بشكل أكثر دقة، خصوصاً في سياقات معينة مثل المملكة العربية السعودية. يعد فهم الفجوات النظرية والتطبيقية بمثابة فرصة للمستقبل لتحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق أفضل النتائج.

2.5. الخاتمة

تشير الدراسات السابقة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء العاملين في المؤسسات. لقد أظهرت الأبحاث كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية المتقدمة، مثل التدريب والتطوير، الحوافز، وتوفير بيئة عمل إيجابية، أن تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي. كما تم تسليط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين نتائج الأداء.

علاوة على ذلك، فإن الدراسات تشير إلى وجود فجوات في البحث، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، مما يستدعي إجراء مزيد من الدراسات لفهم التأثيرات الفريدة لممارسات إدارة الموارد البشرية في السياقات الثقافية المختلفة، مثل السوق السعودي.

الآثار المستقبلية

تعتبر نتائج هذا البحث مؤشراً مهماً لضرورة التركيز على تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع المتغيرات العالمية والمحلية. من المتوقع أن تساهم نتائج هذا البحث في

1. تطوير سياسات الموارد البشرية: يجب على الشركات تبني سياسات مرنة وقائمة على الأدلة لتعزيز الأداء الوظيفي، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والتنافسية في السوق.
2. زيادة الاستثمار في التدريب والتطوير: على الشركات تخصيص موارد أكبر للتدريب والتطوير لضمان تطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة.
3. تقييم فاعلية الاستراتيجيات: تشجيع الشركات على استخدام أدوات تقييم فعالة لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة.

المساهمة الإجمالية

تساهم هذه الدراسة في توسيع الفهم النظري والعملي لتأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. من خلال دمج الأدلة المستخلصة من الدراسات السابقة مع تحليل السياق المحلي، تسلط هذه الدراسة الضوء على كيفية تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز أداء العاملين، مما يعود بالنفع على المؤسسات والمجتمع ككل.

باختصار، إن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عنصر استراتيجي أساسي يساهم في نجاح المؤسسات واستدامتها في بيئة عمل متغيرة. ومن خلال اتباع استراتيجيات فعالة ومبنية على الأدلة، يمكن تحقيق تحسينات ملحوظة في أداء العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأهداف العامة للمؤسسات.

قائمة المراجع

1. كتب مرجعية حول إدارة الموارد البشرية.

- Dessler, G. (2016). Human Resource Management. Pearson.

يقدم هذا الكتاب شرحاً شاملاً حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تأثير التدريب، الحوافز، وبيئة العمل على أداء الموظفين.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

يغطي الكتاب ممارسات الموارد البشرية من منظور تطبيقي ويعرض أمثلة متعددة تتناول تأثير الموارد البشرية على أداء الشركات متعددة الجنسيات.

2. دراسات حول إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672.

تدرس هذه الدراسة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الموظفين وإنتاجيتهم، وتعتبر من الأبحاث المؤثرة في مجال الموارد البشرية.

- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295-320.

تقدم الدراسة نماذج نظرية تفسر العلاقة بين الموارد البشرية واستراتيجيات الأداء، مما قد يدعم الإطار النظري للبحث.

3. دراسات محلية ودولية حول الموارد البشرية في السعودية والشركات متعددة الجنسيات:

- Al-Dosary, A. S., & Rahman, S. M. (2005). A framework for strategic planning in human resource development in Saudi Arabia. Human Resource Development International, 8(1), 1-20.

تتناول هذه الدراسة تطورات وتحديات الموارد البشرية في السعودية وكيفية دعم الأداء المؤسسي.

• Al-Zahrani, S. I., & Bin-Fawzan, M. M. (2017). The impact of human resource management practices on employee performance in Saudi banking sector. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7), 51-62.

دراسة محلية تركز على ممارسات الموارد البشرية في السعودية وتقدم رؤى حول تأثيرها على الأداء الوظيفي

4: تقارير عن شركة نستله واستراتيجيات الموارد البشرية

• Nestlé Annual Report (تقارير نستله السنوية). تتوفر هذه التقارير عبر موقع الشركة الرسمي، وتوفر معلومات عن استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الشركة العالمي والمحلي، بما في ذلك استراتيجيات التدريب والتطوير

• Nestlé in Society: Creating Shared Value and Meeting our Commitments (التقرير عن القيمة المشتركة لنستله). هذا التقرير يوفر نظرة عامة حول المبادرات الاجتماعية والمسؤوليات المجتمعية لنستله، والتي تشمل استراتيجياتها في تنمية الموارد البشرية

5: مقالات ومراجعات علمية حول بيئة العمل والحوافز وتأثيرها على الأداء

• Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.

يغطي هذا الكتاب تأثير بيئة العمل والحوافز وتطوير المهارات على تحسين أداء الموظفين ويقدم أمثلة عالمية وشاملة للشركات متعددة الجنسيات

6: مراجع عبر الإنترنت لمجلات علمية

• Academy of Management Journal

• International Journal of Human Resource Management

• Journal of Business Research