

## خطة بحث بعنوان:

**أثر ممارسات الموارد البشرية الحديثة على الأداء  
الوظيفي للعاملين: دراسة حالة في شركة مود إيفنت**

إعداد الطالب/

أريج حمود هجاد الزهراني

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

## فهرس المحتويات

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| المقدمة:                                                | ٣  |
| مشكلة الدراسة:                                          | ٤  |
| أهمية الدراسة:                                          | ٥  |
| الأهمية العلمية (النظرية):                              | ٥  |
| الأهمية التطبيقية العملية:                              | ٦  |
| أهداف الدراسة:                                          | ٦  |
| تساؤلات الدراسة:                                        | ٧  |
| فروض الدراسة:                                           | ٧  |
| الدراسات السابقة:                                       | ٨  |
| المنطلقات النظرية للدراسة:                              | ١٧ |
| المبحث الأول: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية: | ١٧ |
| المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:                          | ٢٦ |
| المنهجية وطرق البحث:                                    | ٢٧ |
| أدوات جمع البيانات:                                     | ٢٧ |
| حدود الدراسة:                                           | ٢٨ |
| المراجع:                                                | ٢٩ |

## المقدمة:

يشهد القطاع الاقتصادي العديد من التطورات المتسارعة في الوقت الراهن حيث انه منذ عقود سابقة كانت الشركات الأقوى هي تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد حيث كان العنصر البشري غير ذي أهمية و كان يعامل معاملة الآلات دون مراعاة لإمكاناته ومشاعره وتطوره وقدراته، أما حالياً فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المنظمات، في العصور الحديثة بات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف كل ذلك أدى إلى تبيان الدور الأساسي لها وأثره على أداء العاملين وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به.

تعد الموارد البشرية من أهم موارد المنظمات ومن أهم الاصول التي تمتلكها تلك المنظمات، فلا يمكن تحقيق اهداف أي منظمة من دون الموارد البشرية، فالمنظمة بلا افراد ماهي إلا مبان ومعدات فقط، فلأفراد هم من يصنعون المنظمات كما ان إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية سيقود حتما إلى انتاج الجودة وأفراد منتجين، وبالتالي تخفيض نسبة الخطاء والمشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية مثل عدم الرضا الوظيفي، والتغيب، وانخفاض الأداء. (حسن، ٢٠١٤)

ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأداءها، وبات جليا لنا الدور الذي حققته المنظمات اليابانية وقوتها ونفوذها في الأسواق وخصوصا بعد الحرب العالمية الثانية حيث أصبحت السلع اليابانية تنافس كافة السلع العالمية وأخذت بعض السلع المرتبة الأولى عالميا كل ذلك بسبب وعيها بدور العنصر البشري وأهميته كمحرك أساسي نحو التقدم والنجاح.

أن إدارة الموارد البشرية اكتسبت هذا الدور من كونها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة حيث أنها عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية وصولا بها إلى تحقيق أهداف المنظمة.

لذلك أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة وتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فيها الذي يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأداءهم وذلك يصب بالنهاية إلى رفع سوية أداء المنظمة بشكل عام.

فمن خلال هذا المورد تستطيع المنظمة أن ترتقي وتسمو وصولا إلى أعلى أداء ممكن فبدونه لا يمكنها أن تحقق أي أهداف فهو يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، كل ذلك يتطلب إدارة مناسبة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها وتهتم باحتياجاتها ورغباتها، يكمن دور هذه الإدارة في

تهيئة البيئة المناسبة والاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه لبذل أكبر مجهود ممكن مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام حيث يمكن استخدام سياسات وتقنيات وبرامج تساهم في ذلك تؤدي إلى خدمة المنظمة والفرد معا أي منظمة بغض النظر عن حجمها، لا يمكنها البقاء والاستمرار دون العنصر البشري، إن العنصر البشري في أي منظمة هو مصدر للميزة التنافسية . (Ristow, , ٢٠٠٨ , , Amos & ,Pearse, Ristow)

لذلك فإن هذه الدراسة سوف تقدم معلومات عن الممارسات الحديثة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في شركة مود إيفنت وأثرها على أداء العاملين فيها، وسوف تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة للمختصين في إدارة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة لرفع أداء العاملين وتحسين قدراتهم تبعاً لذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

### مشكلة الدراسة:

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها وإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة (sims 2002)

ولكي تصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها المنشودة وتصل إلى المكانة التي تستطيع من خلالها منافسة المنظمات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة، كان عليها الاهتمام بكل ما يخص إدارة موردها البشري من ممارسات بهدف تطويرهم ورفع مستوى أدائهم، ومن أمثلة تلك الممارسات لإدارة الموارد البشرية هي التخطيط، تصميم وتحليل الوظائف، التدريب، التحفيز ، تقييم الأداء التعيين والاستقطاب ومشاركة العاملين في صنع القرار ، وعليه، بات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف، فكل ذلك يوضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين ، فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأداءها ، وبالتالي الوصول بها إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به.

لقد أجرى العديد من الباحثين دراسات حول تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في الدول المتقدمة، لكن من خلال استعراض الباحثه لما توفر من الدراسات التي أجريت في البيئات العربية والتي تناولت بالبحث ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، فقد تبين أن دراسات قليلة أجريت في البيئة السعودية، والتي ركز الباحثين فيها بشكل أساسي على قطاع الصناعة او قطاع التعليم، بينما ركزت هذه الدراسة على القطاع الاقتصادي لتقييم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وأداء الموظفين في الشركات، وقد تم اختيار ممارسات إدارة الموارد البشرية

الأكثر صلة للدراسة وهي (التدريب والتطوير والاستقطاب، تقييم الأداء، نظام التخطيط الوظيفي، مشاركة الموظفين، ونظام التعويض).

وفقا لذلك فإن على المؤسسات أن تقوم بإيجاد طرق حديثة تتناسب وتتكيف مع التغيرات البيئية الموجودة فيها وبالتالي فإن تطبيق هذه الممارسات من التخطيط الاستقطاب والتعيين، التدريب وتصميم وتحليل الوظائف وتقييم الأداء والتحفيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من شأنه أن يجعلها قادرة على تحقيق ذلك، وقد ارتأينا كدراسة حالة إلى دراسة حالة شركة مود إن جميع الشركات بشكل عام وفي المملكة العربية السعودية بحاجة دائمة إلى تحديث ممارساتها الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالمقارنة مع المنافسين من الشركات الأخرى فإن ذلك يتطلب من الشركات التعرف على طبيعة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على أداءها وبالتالي يمكننا أن نشق السؤال البحثي بما تم ذكره سابقا بما يلي :

ما هو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات؟ أي هل هنالك أثر لتوصيف وتحليل الوظائف التخطيط الاستقطاب والتعيين، التدريب تقييم الأداء التحفيز مشاركة العاملين على أداء العاملين في الشركات؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والأهم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المنظمات مواكبتها باستمرار وتتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الأنماط التقليدية لهذه الأدوار خصوصا أن بعضها يعتبر حديث التطبيق في البيئات العربية، ويمكن تفصيل الأهمية للدراسة الى الاتي:

### الأهمية العلمية (النظرية):

حيث تتمثل الأهمية العلمية النظرية للدراسة في جدية وحيوية هذا الموضوع وندرة البحث في البحوث والدراسات المتعلقة بالممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لكونها مفهوماً جدياً وحيوياً ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة التطور التكنولوجي، إضافة إلى التعرف على تأثير ممارسات الإدارة الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات لان تبني الأساليب

والممارسات الحديثة للإدارة أصبح من الضروريّات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطور وتسهيل خدماتها وتحسين وصولها للمستفيدين.

لذا تكمن أهمية البحث في سد الفجوة في ندرة الدراسات السابقة في هذا الموضوع وإثراء المكتبات بالمعلومات الكافية حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات.

### **الأهمية التطبيقية العملية:**

تكمن الأهمية العملية للبحث في تزويد مدراء الشركات بالمعلومات الكافية حول ضرورة تبني أساليب إدارة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات وكذلك تحسين أداء الشركة والحفاظ على مكانتها في السوق وذلك من خلال الكشف عن أهم الفوائد التي تحاول اثباتها الدراسة الحالية، كما يمكن تساهم ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات في تقديم معلومات لصناع القرار في الشركات بالمملكة للعمل على تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المناسبة وذلك للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الشركات المعنية.

### **أهداف الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات، وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة في الآتي:

١. تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على الشركات وأثرها على الأداء الوظيفي.
٢. توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين.
٣. توضيح أهمية أداء العاملين في رفع مستوى الشركة وأدائها.
٤. تحديد العوامل التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال هذه الممارسات.

## تساؤلات الدراسة:

من خلال إشكالية البحث السابقة يمكنني صياغة سؤال البحث الرئيس كما يلي: "ما هو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات"

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل في الاتي:

- ماهي أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تطبقها شركة مود إيفنت؟
- كيف تؤثر هذه الممارسات على أداء الموظفين في الشركة؟
- كيف يؤثر الأداء الوظيفي في نجاح أداء الشركة؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في شركة مود إيفنت؟

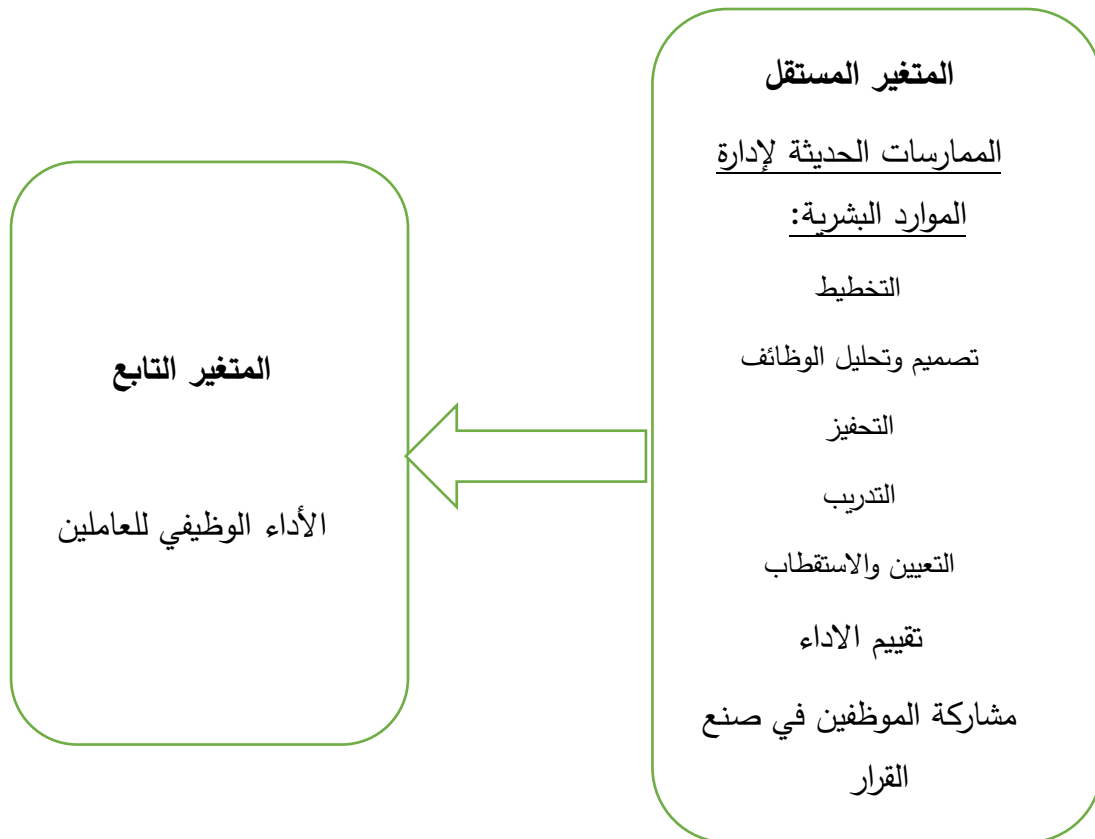
## فروض الدراسة:

من خلال مشكلة البحث الحالي وأسئلته تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت" وينبثق من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات منها:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد إثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم وتحليل الوظائف على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب تعيين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.
- الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مود إيفنت.

## نموذج الدراسة:



شكل (١) نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة

## الدراسات السابقة:

يعتبر الاطلاع على الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لما لها من تأثير وإثراء لمحصلته العلمية، وللتعرف على الإنجازات والأخطاء التي قام بها الباحثون، وبالرغم من قلة الدراسات المتعلقة بالممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات التي عرضت في أجزائها مكونات

متعلقة بالممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات في الدول العربية والأجنبية وتمثلت في الآتي:

- دراسة (٢٠٢٣) قامت بها الباحثتان فاطمة وشيماء كنتور بعنوان استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين،

استهدفت هذه الدراسة استقصاء أثر ممارسات الموارد البشرية الحديثة (كالاستقطاب، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال. جُمعت البيانات بواسطة استبيان مكوّن من ٤٠ سؤالاً، ووزع على عينة مكونة من ٥٠ موظفاً ضمن أقسام مختلفة من إدارة الموارد البشرية. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الممارسات الحديثة يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، وبرز دور تحليل وتصميم الوظائف ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار كعوامل رئيسية. وقدمت توصيات تتعلق بتطوير معايير التقييم وتدريب الموظفين، وإشراكهم في وضع السياسات التنظيمية.

- دراسة علي محمد امين الجعبري (٢٠٢١) الموسومة بعنوان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل

هدفت إلى معرفة مدى ارتباط ممارسات الموارد البشرية المطبقة (مثل التحليل الوظيفي، الاستقطاب، التدريب، وتقييم الأداء) بأداء الموظفين. شملت الدراسة ٥٧ موظفاً من البلدية. أشارت النتائج إلى أن مستوى الممارسات كان متوسطاً، وأن هناك تبايناً في تطبيق هذه الممارسات بين الوظائف. وخرجت بتوصيات لتعزيز عمليات التوظيف والتقييم الوظيفي، إضافة إلى اقتراحات بتدريب الموظفين لتحسين الكفاءة وزيادة الرقابة الذاتية.

- دراسة بلقاسم بن عطاء الله (٢٠٢١) تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على مدى توجه الأفراد في ممارساتهم الإدارية نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

من خلال دراسة العوامل الموقفية (الظرفية أو الطارئة)، وأثرها على نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب والبعيد، حسب نموذج هارفارد بتطبيقه على إدارة جامعة غرداية، والمحددة بعينة منها ممثلة في الإطارات السامية والإطارات من الأمانة العامة، والتي تشمل عينة المديريات الفرعية بالجامعة مع اعتماد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة بلغت ٦٥ استمارة، استُرجع منها ٦٠ استمارة صالحة للتحليل، وقد تم معالجتها بالبرنامج الإحصائي SPSS ،

حيث توصلنا من خلالها إلى أنه بشكل عام يوجد توجه ضعيف الخاص بأفراد العينة المدروسة نحو ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

- دراسة (٢٠٢١) للباحثة امانى يوسف احمد سليمان والتي تناولت عنوان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين

تناولت الدراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية (مثل التحفيز، تقييم الأداء، بيئة العمل) على الإبداع التنظيمي، وشملت عينة من ٩٠ موظفاً. أكدت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين الممارسات وإبداع الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تحسين بيئة العمل وتطوير آليات التدريب وتحديث عمليات تقييم الأداء لتعزيز الابتكار.

- دراسة أنور أحمد إسماعيل (٢٠٢٣) بعنوان "القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: تقييم مؤسسي مقارن".

سعت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة المستدامة في تعزيز الموارد البشرية الخضراء ضمن المؤسسات الأكاديمية والخدمية والصناعية في الخليل. خلصت النتائج إلى أن المؤسسات تتبنى توجهاً إيجابياً نحو الاستدامة، وأوصت بتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للقيادة المستدامة ومواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف البيئية.

- دراسة نور الغريباي (٢٠٢٠) التي تناولت "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقي"

عبر تحليل آراء عينة من موظفي جامعة واسط. هدفت الدراسة إلى فحص تأثير ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، والتعويضات على الأداء السياقي للموظفين، وأكدت النتائج على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء السياقي، مما يبرز دور الموارد البشرية في تعزيز الالتزام والمواطنة التنظيمية.

- دراسة (٢٠٢٠) لينده زموري وكانت الدراسة موسومة بعنوان أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في إعادة تأهيل المورد البشري وتحسين الأداء الوظيفي "دراسة حالة مديرية التربية لولاية ورقلة

تناولت دور التكنولوجيا الحديثة في رفع الأداء الوظيفي من خلال عمليات إعادة التأهيل. اختيرت مديرية التربية بورقلة كمثال وتم معالجة الدراسة بشكل تفصيلي، حيث أظهرت النتائج أن التكنولوجيا

الحديثة أصبحت ضرورية لإدارة الموارد البشرية. وأوصت بإخضاع جميع الموظفين لإعادة التأهيل لتحقيق التطور التكنولوجي المطلوب لتحسين الأداء.

- دراسة سعد قرمش زهره (٢٠١٦) بعنوان تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها

#### بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين

بحثت في فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لدى المتدربين في مركب تكرير البترول بسكيكة. توصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية تؤثر إيجابيًا على الأداء الوظيفي، مع فروق في الأثر حسب مستوى الموظفين والخبرة، وأوصت بزيادة الاهتمام بعملية التقييم والتدريب المستمر لجميع الموظفين.

- دراسة الهيتي والمعشر ٢٠٠٤، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف

الإدارة العليا (دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية) هدفت هذه الدراسة تعرّف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء وهدفت هذه الدراسة أيضا إلى معرفة أن الوظائف في المنظمة المدروسة تخضع لسياسات الاستقطاب والتعيين وعلاقة هذه الوظائف والدور التي تشغله ومعرفة مستوى الاهتمام بالتخطيط وإثارة الاهتمام بالمهام القيادية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيانات على مجتمع عينة الدراسة وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة ١٢٠ فردا استجاب منهم ٧١ فردًا. وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها افتقاد المنظمات المبحوث إلى سياسات ثابتة تضع شروطا محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم "الأمين العام". وكذلك أظهرت الدراسة أن الجهات العليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين. وكانت أهم توصيات الدراسة أن يصار إلى وضع برنامج تطويري لإعداد الأمناء العاملين بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة، واقترحت الدراسة فكرة إنشاء مركز وطني متخصص بالقيادات الإدارية العليا. ضرورة اختيار الموظفين بناء على برنامج تتوافر فيه المهارات القيادية والإدارية وضرورة الاهتمام بقيادات الصف الثاني وضرورة تبني أساليب داخلية للتطوير واقتراح إنشاء مؤسسة من أجل عقد دورات تدريبية واقتراح إجراء دراسات بحثية تتعلق بالإدارة العليا وضرورة الاهتمام بالصف الثاني من المناصب واختيارهم على أسس علمية كون اغلب الموجودين استقطبوا من خارج المنظمة المدروسة.

- دراسة شفاء (٢٠١٦) رسالة ماجستير بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

#### على أداء العاملين في المنظمات

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات ب (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب

والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من ١٠ سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية ما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة - مساعد مدير - رئيس قسم - موظفون - مركز وظيفي آخر) ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من ١٠١ مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت الدراسة أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات كلما تحسن الأداء الوظيفي، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطويرها وازدهارها.

#### **- دراسة المرباني ٢٠١٤ دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة: وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي منطقة الباحة**

يهدف البحث إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون ودور التدريب في رفع الأداء كما يهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية ونقاط القوة والضعف وتوصيات تساعد في تحقيق أهداف المنظمة المدروسة للوصول إلى أداء متميز من خلال عمليات التدريب والتطوير التي تؤدي إلى رفع كفاءة أداء الموظفين والعاملين بها وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين زيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين وعلاقة بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فترة التدريب وكفاءته و عدم موافقة أساليب التدريب وأغلب الدورات نظرية وليس لها علاقة بالعمل الميداني و قصر مدة التدريب مع طول ساعات التدريب

اليومية وأوصت الدراسة إلى ضرورة دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أدائه وعمله ومهاراته العملية، وضرورة رفع ميزانية التدريب و الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء و زيادة عدد الدورات و إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية دون استثناء و أن يعطى الموظف الفرصة في تحديد الدورات التدريبية التي يرغب الالتزام فيها.

#### **- دراسة خلف الله ٢٠١٥ , التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت المحدودة، وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في تحديد الآثار الايجابية والتخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع. بالإضافة إلى التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التخطيط ومدى مشاركة العاملين في وضع الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والوقوف على دور التخطيط في أداء العاملين ومدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية حيث أحتوى البحث على ثلاثة فروض لإثباتها في البحث وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإثبات الفروض ، وقام الباحث بالتحليل الاحصائي باستخدام الرضا الوظيفي ، حيث كان عدد أفراد العينة ١٠٠ موظف من مجتمع العينة (شركة سودابت ) وتوصل الباحث وجود استراتيجي على مستوى الشركة، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية فيما يتعلق بالتخطيط في المنظمة المدروسة تبين وجود تخطيط استراتيجي على مستوى متوسط أما التنفيذ والرقابة فكانت نسبتهما أيضا متوسطة أما تقييم أداء العاملين تبين أن مستوى تقييم أداء العاملين متوسط وفيما يتعلق بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة أداء العاملين وفعاليتهم وكفاءة النظم فنجد أن المستوى ضعيف في المنظمة المدروسة . أوصت الدراسة أن يتم الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي واستدراك الكفاءات الإدارية المؤهلة إداريا للعمل في قطاع النفط لدعم العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي للتحقيق من إنتاجية أداء شركة سودابت. واستخدام وسائل التقنيات الحديثة في مجال التخطيط الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط وضرورة اشمال الخطط الإستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في الشركة للتأكد من حسن الأداء .

**الدراسات باللغة الإنجليزية:**

١ - دراسة 2011, Mercy Gacheri Munjuri, إثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا

The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya

ركزت هذه الدراسة على تأثير الممارسات (HRM) إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف وسعت هذه الدراسة إيجاد تأثير ل التدريب الأداء المرتبط بالأجر، الأمن الوظيفي، تمكين الموظف وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا كان تصميم البحث المستخدم هو تصميم بحوث استقصائية وصفية. والعينة المستهدفة جميع موظفي الدعم في المؤسسة. استخدمت الدراسة تقنية العينات العشوائية وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل الترددات والنسب المئوية. وتوصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين التدريب وتمكين الموظف أيضا لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين، أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي هي الأقل تأثير على الأداء وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص التدريب مدفوعة الأجر من قبل الموظف في معظم الأحيان بيد أن أغلبية الموظفين لم يتلقوا أي مكافآت مالية بعد تحقيقهم الأهداف المحددة، بمعنى أنه لا يوجد أي الأجر المرتبط بالأداء في المنظمة. وأوصت الدراسة بأنه من أجل تحسين الأداء، يجب على المنظمة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز ك مكافأة للعاملين على تحقيق الأهداف لأن هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية ترتبط ايجابيا بعلاقة قوية جدا بأداء العاملين بالإضافة إلى الممارسات الأخرى ذات التأثير إيجابي على أداء الموظفين وتشمل إعطاء العاملين فرصة لاتخاذ قرارات يمكنهم التعامل معه الاخذ ب آراء الموظفين في القرارات الإدارية، وتفويض المهام التي يمكن التعامل معها، تزويدهم بالمهارات المطلوبة المتعلقة بوظائفهم، ووضع أهداف قابلة للتحقيق وإشراك العاملين في تحديد الأهداف والتقييم العادل للأداء، وزيادة الراتب على تحقيق الأهداف المحددة.

٢ - دراسة 2013 & Naser, Khaled, العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية

Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of Employees in Jordanian Hospitals

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (HRM) الممارسات والأداء التنظيمي هو موضوع مهم في العلوم التنظيمية، ولكن لم يتم إجراء بحوث تذكر لدراسة هذه العلاقة في المستشفيات وتهدف هذه الدراسة

إلى تحديد حالة ممارسات إدارة الموارد البشرية وهل تطبق بشكل فعلي أم لا وأيضا دراسة الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات في الأردن وتشمل الممارسات : التخطيط - الاختيار - التدريب تقييم الأداء - التحفيز - التعويض - التوظيف ( حيث تم استخدام تصميم المسح الوصفي، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار . أثبتت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وأن المستشفيات الأردنية لا تملك ممارسات فعالة، وإن التعويض له الأثر الأكبر في زيادة مستوى أداء الموظف على الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عامل أساسي في تعزيز أداء المنظمة إلا أن معظم المستشفيات الأردنية لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال في أعمالها وإن المساهمة الرئيسية لهذا البحث يتمثل في إقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماما جديا للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء .

٣ - دراسة Nur-E-Alam Siddique ,2013 & Momena Akhterl ,ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين دراسة على معمل للأسمنت في بنغلاديش)

### **Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh**

الهدف الرئيس لهذا البحث هو دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الاسمنت في بنغلادش لهذا الغرض حاول الباحثون البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وفقا ل لعينة تتألف من ١٦٠ الموظفين من سبع شركات الأسمنت المدرجة في دكا المالية للتبادل. أظهرت النتائج أن التدريب والتنمية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف من ناحية أخرى، تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضا على أداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس هاما في معمل الاسمنت في بنغلادش والإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين في شركات الأسمنت في بنغلادش أوصى البحث: انه يجب على شركات الأسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مبتكرة وجديدة. وينبغي إجراء المسح بين الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية. وينبغي أن تتفقد تقنيات تقييم الأداء الجديدة مثل ٠٣٦٠ والتي سوف تساعد المنظمة لجمع المعلومات حول أداء الموظف من مجموعة متنوعة من المصادر .

٤ دراسة others,2015 & Hafsa Shaukat أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين (دراسة حالة معهد COMSATS لتكنولوجيا المعلومات في باكستان

## Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance

قيمت هذه الدراسة الروابط بين نظم ممارسات الموارد البشرية " وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف تم إعداد استبيان تتألف من ٣١ العناصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب، تقييم الأداء التخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين وتعريف العمل ، التعويض والاختيار حيث صمم هذا الاستبيان على أساس هذه المتغيرات من أجل إيجاد علاقة وربطها مع النتائج وتوصلت الدراسة استنادا إلى نموذج وطني من الشركات إلى أنه على الرغم من أن العنصر البشري هو دائما الأهم في أي منظمة إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد أن يلعب دورا حاسما ومهما في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصاديا وإحصائيا في أداء الموظف، باختصار جميع ممارسات الموارد البشرية" المختبرة ترتبط ايجابيا مع أداء الموظفين وأوصت هذه الدراسة على أنه ينبغي إعطاء أهمية للجانب التنموي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعالية المنظمة خصيصا "أداء الموظفون ينبغي مراجعة وإصلاح وتجديد أنظمة الموارد البشرية مثل نظام المكافآت والترقية والتحفيز والتدريب والتعويض وعمليات الاستقطاب لكي تكون أكثر ديناميكية وفعالية ومراقبة سير عمل هذه الأنظمة بشكل دائم لذا على كل المنظمات المهتمة بالنمو والأداء العالي من خلال زيادة مشاركة العامل يجب أن تعطي أهمية للتدريب والاختيار والتعويض والتحفيز .

### موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين لنا ان الدراسات السابقة تتفق مع دراستنا الحالية مثل دراسة فاطمة (٢٠٢٣) ودراسة (٢٠١٦) للباحثة شفاء حيث تناولت الدراسات نفس موضوع دراستنا الحالية. وكما تختلف دراستنا عن باقي الدراسات في انها تسلط الضوء على دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات بينما ركزت العديد من الدراسات السابقة في انها تناولت دراسة إدارة الموارد البشرية بشكل عام او تناول أحد الجوانب الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وايضاً تختلف عن الدراسات السابقة في مجال الدراسة والمجتمع وحجم العينة.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها تطبق في المملكة العربية السعودية في حين ان الدراسات السابقة طبقت على دول عديدة ومختلفة، كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في انها تتناول فترة زمنية حديثة.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### المبحث الأول: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تحدد ثروة الأمم، حيث إنها تمثل أحد أهم الأصول الرأسمالية المؤثرة على الوضعين الاقتصادي والاجتماعي للدول. ويعد العنصر البشري ومستوى كفاءته عاملاً حاسماً لتحقيق التقدم. لقد شدد علماء الاقتصاد منذ زمن بعيد على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، مؤكدين أن الاستثمار في هذا المورد يعد استثماراً وطنياً ذو قيمة عالية وعائد كبير، حيث يلعب الإنسان دوراً رئيسياً في تقدم الأمم، ويحول الموارد إلى إمكانيات تكنولوجية تدفع عجلة التقدم.

تجارب الدول مثل الصين واليابان، التي تمكنت من تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية، تثبت أن الاستثمار في تأهيل وتطوير القدرات البشرية يمكن أن ينقل الدول من التخلف إلى الريادة العالمية. وبالمثل، نجد العديد من الشركات العالمية، مثل "سامسونج"، قد تمكنت من تحقيق نجاحات باهرة بفضل تقديرها للعنصر البشري وإعطائه الأولوية، مما أتاح لها التميز وزيادة أرباحها وحصلتها السوقية. وبهدف تحقيق أهدافها التنافسية والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، كان على المنظمات التركيز على تطوير الممارسات المرتبطة بإدارة مواردها البشرية، مثل التخطيط، وتصميم الوظائف، والتحفيز، والتدريب، وتقييم الأداء، وتوظيف واستقطاب الكفاءات، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

وقد أشار "السالم" (٢٠٠٩) إلى أن هذه الممارسات تشكل مجموعة من الاستراتيجيات، تتضمن: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية التعويض والمكافآت.

### التخطيط

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من الركائز الأساسية في أي منظمة، كونها تساهم في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجاتها من القوى العاملة. فالتخطيط الفعال يمكن المنظمة من

الحصول على القوى البشرية المناسبة من حيث العدد والنوعية، مما يساهم في خفض التكاليف التشغيلية ورفع مستوى كفاءة الأداء. وقد عرف "قاسم ضرار" (١٩٨١) تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية توقع احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى البشرية، ودراسة وتقدير الكفاءات المتوفرة في سوق العمل، لتحديد الطرق التي تضمن توفير ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية المطلوبة.

**أهمية التخطيط للموارد البشرية يتيح التخطيط للموارد البشرية للمنظمة القدرة على:**

١. تخفيض تكاليف العمالة من خلال التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة، مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بكفاءة.
٢. تحقيق التوازن بين أنشطة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، مما يعزز الأداء الفردي والتنظيمي.
٣. بناء قاعدة لنجاح سياسات الموارد البشرية الأخرى، كالتوظيف، والتدريب، والتحفيز.
٤. رفع مستوى رضا العاملين عن وظائفهم عبر وضعهم في المكان المناسب.
٥. وضع خطة متكاملة للموارد البشرية على مستوى المنظمة، بما يخدم التوجهات الاستراتيجية للقطاع.

## تصميم الوظائف

تشمل عملية تصميم الوظائف تنظيم المهام والنشاطات داخل كل وظيفة بهدف تحقيق الكفاءة والإنتاجية المثلى. يؤثر التصميم الفعال للوظائف على أداء العاملين ودافعيتهم، ويجب مراعاة تدفق العمل، والاستراتيجية التنظيمية، وهيكل المنظمة عند تصميم الوظائف.

### **أساليب تصميم الوظائف**

تبسيط العمل: يُجزأ العمل إلى مهام بسيطة متكررة، مما يناسب البيئات المستقرة ولكنه قد يقلل من الرضا الوظيفي.

التوسع الوظيفي: تضاف مهام أفقية إضافية للعاملين لتقليل الروتين وزيادة مهاراتهم.

التناوب الوظيفي: يُنقل العامل بين وظائف مختلفة لاكتساب مهارات جديدة وتقليل الملل.

الإثراء الوظيفي: يُعزز العمل بمهام جديدة ترفع من استقلالية العامل، مما يزيد من الرضا والدافعية.

## تحليل الوظائف

يعني تحليل الوظائف جمع وتحديد المعلومات المتعلقة بمهام ومسؤوليات الوظائف، ويعتبر التحليل أساسًا لتحديد الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة، مما يساعد في اختيار الموظفين الملائمين.

### أهمية تحليل الوظائف

- يعد التحليل الوظيفي أساس التخطيط وتحديد الاحتياجات من المهارات.
- يساعد في وضع معايير اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الأداء.
- يمثل الأساس لتصميم البرامج التدريبية، وتحديد الأجور، ووضع أنظمة الحوافز.

### التعيين والاستقطاب:

تمر مرحلة التعيين والاستقطاب بعدد من المراحل والإجراءات بهدف استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة وإخضاعها لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص من أجل التأكد من كفاءتهم ومن ملائمتهم لملى الوظائف الشاغرة بعد ذلك يتم اختيار الأجدر من بينهم والذي اثبت نتائج مقابلاته وفحوصه بأنه الشخص المناسب لهذه الوظيفة يعد التوظيف الخيار الاستراتيجي الثاني المتاح أمام إدارة الموارد البشرية؛ وهو عبارة عن مجموعة من أنشطة الموارد البشرية المصممة لتوظيف العاملين ووضعتهم في المكان الصحيح (زكي محمود، ١٩٩٦)

ويرى (كشواي ٢٠٠٣، ص ٥٩) أن إجراءات التعيين والاختيار الفعالة تعتبر من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة، فإن الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة تمتلك الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة، أن ذلك يعني ما يلي:

- الإلمام بالمصادر البديلة للموظفين المرتقبين واستخدامها وضمان من أن هناك عملية يتم من خلالها استكشاف هذا المصدر
- ضمان أن يتم الاستعانة بأنظمة من شأنها أن تمكن من تقييم الموظفين بفاعلية وإن تضمن أن يتم شغل الوظائف عن طريق الأشخاص الذين يتناسبون مع هذه الوظائف بشكل أفضل ومن خلال اقل الطرق تكلفة

- ضمان أن يتم من خلال أية عمليات اختيار يستعان بها معاملة الموظفين الموجودين والموظفين المرتقبين بطريقة عادلة ومنصفة وان تلتزم هذه العمليات بالأمور القانونية وان توفر نوع من تكافؤ الفرص
- ضمان أن يتم التعامل مع كل الإجراءات الإدارية، مثل الحصول على مراجع أو إعداد عقد عمل بكفاءة
- من جهة أخرى فان إجراءات عملية التعيين السيئة سوف تظهر بسرعة شديدة، حيث أنها من المحتمل أن تؤدي إلى نسبة عالية من حركة دوران العمالة أداء رديء ونسبة منخفضة من التحفيز. علاوة على ذلك من الممكن أن يؤدي أيضا عدم القدرة على جذب مرشحين يمتلكون المهارات المطلوبة من خارج الشركة.

## ✚ التدريب:

### تعريف التدريب

يعرف التدريب على انه ذلك المجهود الذي يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات والقدرات في الموظفين والمديرين بحيث يصبح كل فرد منهم أكثر كفاءة في أداء العمل الموكل إليه. فالموظف الجديد يكتسب المهارة والموظف الذي على رأس العمل سنوات يزيد من قدرته الإنتاجية وهو نشاط معني بتدريب الأشخاص ومساعدتهم ليكونوا أكبر ثقة ومقدرة في حياتهم وفي وظائفهم (المعشوق، ٢٠١١، ٢٥١)

وقد عرفه (الخطيب، ٢٠٠٦، ص ٣٠٠) على انه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عملها وان يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل نلخص من التعاريف السابقة بان التدريب هو العملية التي يخضع لها كل العاملين في المنظمات والتي تكسبهم معارف وخبرات جديدة في مجال عملهم وفي المجالات الأخرى وتحسن من أدائهم ونموهم الفكري والمعرفي في كافة المجالات.

### أهمية التدريب للمنظمة:

زادت أهمية التدريب والبرامج التدريبية في الأون الأخيرة كواحدة من أهم الممارسات الحديثة للموارد البشرية والمرتبطة بشكل مباشر بأداء العامل، حيث تتمثل أهميتها بالنسبة للمنظمة ب:

١. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج
٢. يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة
٣. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف
٤. يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية
٥. يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
٦. يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم الإدارة (محمد عباس, ٢٠٠٦ ص ٨٧)

### أهمية التدريب للعاملين:

للتدريب فوائد أخرى للعاملين وأهمها انه يطور مهاراتهم على حل المشاكل الطارئة التي تحدث في نطاق عملهم وخارجهم، يساعدهم على فهمهم لواجباتهم ومهامهم التي يجب أن يؤديها والطريقة المثلى لتأديتها، يقلل من القلق الناجم لديهم عن نقص المعرفة أو المهارة، ينمي قدرتهم على الإبداع، يمنحهم فرصة لتطوير ذاتهم (محمد عباس, ٢٠٠٦)

### الغرض من عملية التدريب:

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلاها تكلفة والذي يتمثل في الموظفين العاملين في المؤسسة. ومن أجل هذا، فإن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة والمهارة والخبرة أو السلوك أو الاتجاه الذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف. وبصفة خاصة فإنه يتم الاستعانة بعملية التدريب لتحقيق ما يلي:

تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي إيجاد نوع من الألفة بين الموظف والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة.

### تقييم الأداء:

اتجهت الكثير من المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تطبيق الأداء Job Appraisal للعاملين بها ، وتوضح الدراسات النظرية زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء خلال الآونة الأخيرة لما في ذلك من أهمية كبيرة على أداء العاملين في المستقبل، ويمكن استخدام نتائج تقييم الأداء من أجل تقوية نقاط الضعف لدى العاملين ومساعدتهم على تجاوزها وأيضاً الكشف عن الموظفين المتميزين الذين يؤدون عملهم بمهارة وتطوير أداءهم والحفاظ عليه بأعلى مستوى وقد تشجع استراتيجيات تقييم الأداء على المشاركة الفعالة لمجموعات العاملين من مشرفين وزملاء وغيرهم في تقييم أداء العامل قيد التقييم ( اليافي، ٢٠٠٠، بتصرف)

تعريف تقييم الأداء يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية وهو كما عرفه زكي محمود هاشم بأنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانيات تقديمهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى وهو كما يراه (صالح، محمد ٢٠٠٤، ص ١٣٧) تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به"

كما عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل (زويلف، مهدي ٢٠٠٣، ص ١٨٨)

#### فوائد تقييم الأداء :

ينطوي التقييم على عدد من الفوائد بالنسبة لكل من المدير والموظف والمنظمة.

#### ١. بالنسبة للمدير :

- معرفة العوامل المؤثرة في الأداء والتحفيز، وما هو التحفيز المناسب
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير
- تحديد الإمكانيات البشرية وأي مستوى يغطي النقص في المهارات والعدد
- تنمية علاقات عمل إيجابية مع دعم التزام وولاء الموظفين للمنظمة. ٥ إمكانية إجراء تنقلات لمعالجة القصور في الأداء

#### ٢. بالنسبة للمنظمة.

- زيادة فعالية الموظف عن طريق تقييم الموارد البشرية من حيث إمكانياتها ومدى حسن استخدامها
  - التقرير وثيقة تكمل سجل الموظف وتعكس مدى تقدمه في العمل.
  - التخطيط للموارد البشرية والمستقبل الوظيفي.
  - تحديد أهداف مشتركة للأداء القادم.
  - اتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية تساهم في رفع الإنتاجية.
٣. بالنسبة للموظف:

- معرفة ما هو مطلوب منه
- كيف ينظر الآخرون إلى أدائه وخاصة الرئيس المباشر.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وتجنب الثانية
- مناقشة مشكلاته (واحباطاته) وتطلعاته مع الرئيس
- فرصة لشرح معوقات الأداء
- حق الموظف في معرفة رأي الإدارة (المعشوق، 2011، 291، 290)

#### أنواع التقييم:

يتفق معظم المختصين والكتاب على موجود نوعين لتقييم الأداء هما : تقييم رسمي، وتقييم الأداء غير الرسمي، إذ يقصد بتقييم الأداء غير الرسمي : ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالبا ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري، أما التقييم غير الرسمي : فانه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء او المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، ويعتمد التقييم الرسمي أساسا لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية . (العزاوي، جواد، ٢٠١٠)

#### مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

إن التطور السريع الذي يشهده عالمنا الحالي وخصوصا التطور التكنولوجي والتغيرات السريعة في البيئة الخارجة والداخلية للمنظمة أدت إلى تصعيب دور المدير وزيادة مسؤولياته، فانه من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد الأمر الذي فرض على الإدارات إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من اجل إدارة المنظمة بشكل أفضل وتحسين جودة القرارات المتخذة. فعندما يقوم العاملون بأداء مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة معا وكفريق واحد ذلك يجعلهم قادرين على مواجهة المشكلات بشكل أفضل ويجعلهم أكثر إبداعا وأكثر ولاء لمنظمتهم الأمر الذي ينعكس على نجاح المنظمة أيضا

## أشكال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

وتتمثل الأشكال الرئيسية لمشاركة الموظفين بما يلي:

❖ التشاور المشترك: يعد هذا الشكل على الأرجح أكثر أشكال مشاركة الموظفين شيوعاً.

حيث يتمثل بإخبار صاحب العمل الموظفين بأمر القرارات والخطط ونوايا المؤسسة حتى يتعرف على آراءهم ويقيس مشاعرهم ويدرس الاقتراحات. وعادة ما تأخذ العملية الفعلية شكل لجنة التشاور المشترك. وفي حالة ما إذا تم إدارة هذه اللجان بشكل صحيح، فإنها من الممكن أن تمثل منتدى فعال لدراسة بعض الموضوعات والوسائل المعينة التي يمكن من خلالها بناء جسر م الثقة بين الإدارة والموظفين

❖ الاجتماع بفريق العمل وإطلاعه على بعض المعلومات: تعتبر هذه وسيلة للتشاور مع الموظفين، ولإبقائهم على علم ما تتخذه المؤسسة من قرارات وما تقوم به من عمليات. ويتمثل الهدف من ذلك في إيجاد قدر من الثقة والحصول على التزام الموظفين بخطط العمل التي يتم تقديمها

❖ دائرة الجودة: ويعتبر هذا الشكل مرحلة متقدمة من الشكل السابق ويهدف إلى استكشاف معرفة وخبرة القوى العاملة وذلك لتحسين القدرة الإنتاجية والجودة للحصول على أكبر قدر من التزام بأهداف المؤسسة. وتتكون هذه الدوائر من مجموعات صغيرة من المتطوعين الذين يقومون بأعمال ترتبط فيما بينها بعلاقة ما ويلتقون بانتظام تحت قيادة قائد مدرب وذلك لمناقشة طرق لتحسين العمل.

❖ خطط الاقتراح: من الممكن أن تمثل خطط الاقتراح طريقة مفيدة لإشراك الموظفين في تحسين تقنيات وطرق العمل.

❖ خطط المشاركة في أرباح: قد يكون من المفيد إعطاء الموظفين جزءاً من الأرباح في المؤسسة ومن ثم فإن ارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة سوف يعود عليهم بالنفع

❖ التواصل مع الموظفين: يعتبر التواصل مع الموظفين والذي من الممكن أن يأخذ أشكال عدة ذا أهمية في ضمان أن يكون كل الأشخاص على دراية بأهداف ونوايا المؤسسة،

🚩 التحفيز:

تعريف التحفيز:

هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، مقابل إشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعى لبلوغها من خلال عمله (مرعي، ٢٠٠٨)

حالة داخلية تدفع الموظف إلى الانخراط في سلوك معين أو مجموعة من العوامل التي تدفع الموظفين على التصرف بطرق معينة (Stone, 2002, p. ٣٩٦)

وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس، ٢٠٠١، ١٠٩)

### أنواع الحوافز:

تم تقسيم الحوافز إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية كالآتي (زويلف، ٢٠٠٠، ٢٧٩):

- **الحوافز الايجابية** هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:
  - أ- **الحوافز المادية**: تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية. والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية
  - ب- **الحوافز المعنوية**: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل، وتقويض الصلاحيات
- **الحوافز السلبية**: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته وقد قسمت الحوافز بطريقة أخرى (ربايعة، ٢٠٠٣: ٥٠) كالآتي:
  ١. **حوافز مادية** تتمثل في تنزيل درجة الموظف أو العمل على توقيف علاوته الدورية والمستحقة، والعزل المؤقت للموظف
  ٢. **حوافز معنوية**: تتمثل في العمل على حرمان الشخص من تنزيل اسمه في لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات
  ٣. **حوافز فردية**: تقدم هذه الحوافز لفرد معين نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية
  ٤. **حوافز جماعية**: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم.

٥. حوافز التميز: هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أداءهم.

### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

موضوع الأداء الوظيفي حظي باهتمام كبير لما له من تأثير في تحقيق أهداف العمل، وكونه يعكس مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي. فالمنظمات تسعى لتحسين الأداء من خلال استحداث هياكل جديدة، وتحفيز الأفراد لتحسين إنتاجيتهم (الشنطي، ٢٠٠٦، ص ٣٤).

#### مفهوم الأداء:

يعرف الأداء بأنه انعكاس لقدرة الفرد على تحقيق أهداف العمل المرتبطة بوظيفته (الشهواني، ٢٠٠١، ص ٤٢٤). وهو مجموعة من المخرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها عبر موظفيها (العطية، ٢٠٠٣). ويعرف كذلك بأنه تفاعل سلوك الموظف مع قدراته في المنظمة لتحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها (أبو شيخة، ٢٠٠٠).

#### أهمية الأداء:

على مستوى المجتمع: الأداء الوظيفي هو مؤشر على التقدم الاقتصادي والإداري، إذ يرتبط بمعدلات التنمية ورفع مستوى الدخل القومي.

على مستوى العاملين: الأداء يعكس قدرة الفرد على تنفيذ مهامه الحاضرة والمستقبلية، ويؤثر في استقراره الوظيفي ورضاه الشخصي.

على مستوى المنظمة: يعد الأداء معياراً أساسياً لتقدم ونجاح أي منظمة، حيث يعكس قدرات الأفراد وفعاليتهم، مما ينعكس على مستوى الأداء العام للمنظمة (سليمان، ١٩٧٥، ص ١٣-١٤).

#### عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر رئيسية، تشمل:

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: مثل المعارف العامة والمهارات الفنية المرتبطة بالوظيفة.

٢. نوعية العمل: وتعني الدقة والمهارة في التنفيذ.

٣. كمية العمل المنجز: حجم وسرعة إنجاز العمل.

٤. المثابرة والموثوقية: الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية والالتزام بمواعيد الإنجاز (العطية، ٢٠٠٣).

### أنظمة قياس وتطوير الأداء

تم تطوير عدة أنظمة لقياس الأداء، وتنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين:

١. أنظمة التقييم المعتمدة على الأحكام: مثل مقارنة أداء الموظفين ببعضهم البعض، رغم عيوب هذه الطريقة التي تتمثل في صعوبة تحديد الفروقات الدقيقة بين الأداء.

٢. أنظمة التقييم المعتمدة على السمات أو السلوكيات أو المخرجات:

التقييم بالسمات: يعتمد على خصائص الموظف.

التقييم بالسلوكيات: يركز على سلوكيات الموظفين مثل الالتزام بالدوام.

التقييم بالمخرجات: يقيس النتائج المحققة، مثل عدد الوحدات المنتجة، وتعتبر طريقة الإدارة بالأهداف (MBO) من الأمثلة الشائعة لهذا النظام.

### المنهجية وطرق البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، التحليلي وذلك لتحليل أثر تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الشركات (شركة مود نموذجاً)

#### مجتمع الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومدرء شركة مود إيفنت.

#### أدوات جمع البيانات:

بخصوص الجانب النظري من هذا البحث سنعتمد على مراجع متنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات، مواقع الأنترنت للحصول على مختلف المعلومات التي تخص الموضوع. أما الجانب التطبيقي فسوف نستخدم الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، ثم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS لاستخلاص النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.

## حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات.
- **الحدود المكانية:** سيتم تنفيذ البحث على الشركات في المملكة العربية السعودية مدينة الدمام (شركة مود إيفنت نموذجاً)
- **الحدود الزمانية :** سوف يتم تنفيذ البحث خلال نهاية العام ٢٠٢٤م والربع الأول من العام ٢٠٢٥.

الاساليب الإحصائية التي سوف نستخدمها في البحث:

### ١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة(الاستبيان):

❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي اليه الفقرة.

❖ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.

### ٢. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.
- ✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

### ٣. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

- ❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة
- ❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركة مود إيفنت.
- ❖ اختبار تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA لمعرفة تباين إجابات افراد العينة حول الممارسات الحديثة والأداء الوظيفي.

## المراجع

- ابو شيخة، نادر احمد , ٢٠٠٠, إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للتوزيع والنشر.
- أمانى يوسف أحمد سلمان .(2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين (Doctoral dissertation, Al-Quds University).
- باري كشواي ٢٠٠٣ إدارة الموارد البشرية دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، ص ٤٠.
- الجعبري، & علي محمد امين. (٢٠٢١). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل.
- جودة، محفوظ احمد ٢٠١٠ إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص ٩٩.
- خالد عبد الله الميراني الغامدي ٢٠١١ دور الكريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة بوزارة الشؤون الاجتماعية مكتب الضمان الاجتماعي بمنطقة المملكة العربية السعودية.
- خطيب، رداح، الخطيب، احمد, ٢٠٠٦, التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، اربد، الأردن.
- رباعية، علي, ٢٠٠٣, إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع
- زويلف، مهدي, ٢٠٠٠, إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- سالم، مؤيد سعيد ٢٠٠٩. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، ص ١٠٥
- السراحنة، & صلاح الدين سعدي. (٢٠٢٣). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأداء العالي: دراسة على عينة من الشركات في الضفة الغربية.
- سعد قرمش زهرة .(2016). تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين (Doctoral dissertation, جامعة باجي مختار سيدي عاشور-عنانة).
- سليمان، حنفي محمود ١٩٧٥ السلوك التنظيمي والأداء، الاسكندرية، دار الجامعات المصرية.
- سهيلة محمد عباس ٢٠٠٣ إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية ٢٠٠٦, ص ٥٧

شنطي، محمود عبد الرحمن، ٢٠٠٦، إثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة العربية الإسلامية بغزة.

شنواني، صلاح، ٢٠٠١، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بلا ناشر (مؤسسة شباب الجامعة) صالح، محمد (٢٠٠٤م) إدارة الموارد البشرية. ص ١٣٧ الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

صلاح الدين حسين الهيني وزيادة يوسف المعشر ٢٠٠١. تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا (دراسة لآتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية، جامعة مؤتة المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة دمشق المجلد ٢٠ العدد الأول ٢٠٠٤.

طخيس، ابراهيم عبد الله، (٢٠٠١م الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر الرياض - المملكة العربية السعودية.

عبد الله بن عبد العزيز ٢٠٠٩، الرياض اليومية الصادرة عن مؤسسة اليمامة الصحفية. العدد ١٤٩٥٣

العزاوي نجم عبد الله عباس حسين جواد ٢٠١٠، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الطبعة العربية، عمان، الأردن.

عطية صالح سعد هزاوي. (٢٠٢٣). أثر جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الليبية. *المجلة الليبية العالمية*، (69)

عطية، ماجدة ٢٠٠٣، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع. عيبود، & الزيتوني دور *ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء العمالي* (Doctoral dissertation, Université de Blida 2-Lounici Ali).

عيسات، & منوبة. *أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في إعادة تأهيل المورد البشري وتحسين الأداء الوظيفي* "دراسة حالة مديرية التربية لولاية ورقلة. (Doctoral dissertation).

فاهم عزيز مجيد، & علي عبد الحسن عباس. (٢٠١٩). تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق نظام ادارة الأداء الفعال. *Warith Scientific Journal*, 1(1), 151-166.

قاسم ضرار ١٩٨١ التخطيط وإدارة القوى العاملة (مدخل) مذكرة تدريبية.

قلعي، كنتور، & أميرة شيماء. (2023). *استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين* (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

محمد عبد الباري مبرو، ع.، & عاطف. (٢٠١٧). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 345-394, 47(4),

محمد مرعي مرعي موجز إرشادي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.

مسعودي، رشيدة. (٢٠١٦). مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

مقال خلف الله جبارة الله ٢٠١٥ التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط. دراسة حالة شركة سودايت جامعة الرباط الوطني.

منصور بن عبد العزيز المعشوق، ٢٠١١، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية: المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام الرياض، ص (٢١١،٢١٠)

نور الغريباوي، & أ. م. د محمود الدليمي. (٢٠٢٠). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقي بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي جامعة واسط *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 12(38), 40-69.

هاشم زكي محمود (١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية ذات السلاسل، الكويت

يافي رنده الزهري، ٢٠٠٠، بحث عن التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول.

المراجع باللغة الإنجليزية:

Mercy Gacheri Munjuri, 2011, The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya, The Catholic University of Eastern Africa, International Journal of Business Administration Vol. 2, No. 4; November 2011

Miss Hafsa Shaukat, Miss Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor, 2015, Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan, Middle–East Journal of Scientific Research 23 (2): 329–338, 2015 ISSN 1990–9233

Mst. Momena Akhter; Md. Nur–E–Alam Siddique, 2013, HRM Practices and its Impact on Employee Performance: A Study of the Cement Industry in Bangladesh Global Disclosure of Economics and Business, Volume 2, No 2 (2013) ISSN 2305–9168

Naser L. Saifl\* Khaled S. Sartawi, 2013, Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of Jordanian Hospitals, Philadelphia University, European Employees: Journal of Business and Management, Vol.5, No.22, 2013

The Impact of Modern HR Practices on Employee Performance at Work: A Case Study at Mood Event Company

**Midocean University**

**College of Management**

**Master\ Human Resource Management**



**Title in English**

**The Impact of Modern HR Practices on Employee  
Performance at Work: A Case Study at Mood Event  
Company**

**Prepared by:**

**Arej Hamoud Hajjad Al Zahrani**

**Supervised by:**

**Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed**

**Dr. Fayez Ali Jarad**

**Year:2024**