



عنوان البحث

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي

إعداد الطالب

حمود خلف الشمري

الرقم الاكاديمي : 242001537

إشراف

د. الفيصل حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ هَلْ عِنْدَكُمْ مِنْ عِلْمٍ فَتُخْرِجُوهُ لَنَا إِنْ تَتَّبِعُونَ إِلَّا الظَّنَّ وَإِنْ أَنْتُمْ إِلَّا تَخْرُصُونَ﴾

[الأنعام: 148]

صدق الله العظيم

إهداء

إلى من كانوا لي النور الذي أضاء دربي، واليد الحانية التي ساندتني في كل خطوة...

إلى والديّ العزيزين، اللذين غرسا في نفسي حب العلم والاجتهاد، وكانا لي الدافع الأول في

مسيرتي العلمية والمهنية، فلكما كل الحب والتقدير.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يخلوا بعلمهم وتوجيههم، فكان لهم الفضل بعد الله فيما وصلت

إليه.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين كانوا سنّاً وداعماً لي في مسيرتي، وأثروا تجربتي العلمية

بمناقشاتهم ومساندتهم.

إلى كل من كان له بصمة في هذا الإنجاز، أهدي إليكم جميعاً هذا البحث عرفاناً وتقديراً

لجهودكم ودعمكم المستمر.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث، وأسأله أن يجعله علمًا نافعًا.

أنقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي المشرفين الدكتور الفيصل حسن والدكتور فايز جراد على توجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، ودعمهم المستمر الذي كان له الأثر الكبير في إخراج هذا البحث بالشكل المطلوب.

كما لا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لوالديّ العزيزين، اللذين كانا لي العون والسند في مسيرتي العلمية، ودعمهما الدائم كان حافزًا لي للاستمرار والعطاء.

وأتوجه بالشكر لكل من ساعدني وقدم لي يد العون، سواء من زملائي أو الأصدقاء أو كل من أثرى معرفتي وأسهم في إنجاز هذا العمل.

جزيل الشكر والتقدير لكم جميعًا.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. تكون مجتمع البحث من العاملين في القطاع الصحي، بما في ذلك الأطباء، والممرضين، والإداريين، والفنيين، نظرًا لأهمية أدوارهم في تحسين جودة الرعاية الصحية وتحقيق الكفاءة التشغيلية. شملت العينة 70 مشاركًا تم اختيارهم عشوائيًا لتمثيل جميع الفئات الوظيفية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، حيث تم استخدام تحليل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق بين الفئات، وتحليل الانحدار لقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، وأنظمة التحفيز، والتطوير المهني، وتقييم الأداء، وبرامج الرعاية الصحية والنفسية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين من خلال تعزيز التحفيز، وزيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران الموظفين. كما أكدت النتائج على أهمية إدارة المعرفة لتعزيز كفاءة العاملين. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير، وتحسين أنظمة التحفيز، ودعم التطوير المهني المستمر، وتبني إدارة معرفة فعالة، وتحسين نظم تقييم الأداء، وتعزيز برامج الرعاية الصحية والنفسية، ومتابعة وتقييم فعالية الممارسات لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية ، تحسين أداء العاملين ، القطاع الصحي

MidOcean University
Faculty of Management
Department / Business Administration



Research Title

**The Impact of Human Resource Management
Practices on Improving Employee Performance in
the Healthcare Sector**

Prepared by

Hamoud Khalaf Al-Shammari
Academic Number: 242001537

Supervised by

Dr. Al-Faisal Hassan
Dr. Fayez Jarad

Academic Year

2024

Abstract

This study aims to examine the impact of training and development practices on improving employee performance in the healthcare sector. The research adopted the descriptive analytical method to analyze the effect of Human Resource Management (HRM) practices on job performance. The study population comprised healthcare workers, including doctors, nurses, administrators, and technicians, given their vital roles in enhancing healthcare quality and achieving operational efficiency. The sample included 70 participants, selected randomly to represent all occupational categories. Data analysis was conducted using SPSS software, employing frequency and percentage analysis to describe sample characteristics, ANOVA to test differences among categories, and regression analysis to measure the impact of HRM practices on performance. The findings revealed that HRM practices, including training and development, incentive systems, professional development, performance appraisal, and healthcare and psychological programs, significantly contribute to enhancing employee performance by promoting motivation, increasing productivity, and reducing employee turnover. The results also highlighted the importance of knowledge management in enhancing employee efficiency. The study recommended enhancing training and development programs, improving incentive systems, supporting continuous professional development, adopting effective knowledge management, improving performance appraisal systems, enhancing healthcare and psychological programs, and monitoring and evaluating the effectiveness of practices to ensure the achievement of organizational goals.

Keywords: Human Resource Management Practices, Employee Performance Improvement, Healthcare Sector

قائمة المحتويات

1.....	الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي
1.....	مقدمة
2.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهداف الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
5.....	تساؤلات الدراسة
5.....	فرضيات الدراسة
6.....	النظرية العلمية المتبعة للدراسة
7.....	مصطلحات الدراسة
9.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9.....	أولاً: الإطار النظري
9.....	أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية
9.....	1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
9.....	2. أهمية إدارة الموارد البشرية
12.....	3. خصائص إدارة الموارد البشرية
14.....	4. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
17.....	5. ممارسات إدارة الموارد البشرية
25.....	ثانياً: أداء العاملين
25.....	1. مفهوم أداء العاملين
25.....	2. أهمية أداء العاملين
28.....	3. محددات أداء العاملين
30.....	4. العوامل المؤثرة على أداء العاملين
33.....	ثالثاً: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين
35.....	ثانياً: الدراسات السابقة
40.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
40.....	تصميم البحث
40.....	منهج الدراسة

41.....	مجتمع البحث
41.....	خصائص العينة.....
41.....	محددات حجم العينة
42.....	خطوات جمع البيانات
42.....	حدود البحث
43.....	أداة التحليل الإحصائي
44.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات
44.....	أولاً: البيانات الأولية
46.....	ثانياً: تحليل المتغيرات
55.....	الخاتمة
55.....	النتائج
56.....	التوصيات
57.....	قائمة المراجع
63.....	الملاحق

قائمة الجداول

الجدول 1	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	44
الجدول 2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	44
الجدول 3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	45
الجدول 4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	46
الجدول 5	المحور الأول: ممارسات التدريب والتطوير	46
الجدول 6	المحور الثاني: أنظمة التحفيز	47
الجدول 7	المحور الثالث: ممارسات التطوير المهني	48
الجدول 8	المحور الرابع: ممارسات تقييم الأداء	49
الجدول 9	المحور الخامس: برامج الرعاية الصحية والنفسية	51
الجدول 10	المحور السادس: ممارسات إدارة المعرفة	52
الجدول 11	المحور السابع: أداء العاملين	53

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي

الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

مقدمة

تقوم أي منظمة تجارية أو صناعية أو خدمية على ثلاثة أصول ثابتة، وهي الأصول المالية والمادية والعنصر البشري، بغير هذه الأصول الثلاثة لا يمكن لأي منظمة أن تستمر في تقديم خدماتها أو منتجاتها، وقد أجمع علماء الإدارة قاطبةً أن العنصر البشري هو أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أنواعها أو أهدافها. لذلك أهتم أصحاب الأعمال والباحثين على حدٍ سواء بالعنصر البشري بغية تنميته والعمل على رفاهيته ورفع قيمته، من أجل تعزيز مكانة المؤسسة في سوق يتسم بالتنافسية الشديدة، والتغيرات السريعة.

ومن هنا كانت إدارة الموارد البشرية ضرورية في أي منظمة، لتنظيم عمل أفرادها، إذ أن الوظيفة الرئيسية للموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة بطريقة استراتيجية، تتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة، وتحقق للأفراد أهدافهم في نفس الوقت بلا تعارض. فالموارد البشرية هي حلقة الوصل بين المؤسسة ممثلة في الإدارة، وبين الموظفين. فتقوم إدارة الموارد البشرية باختيار أفضل الكفاءات الموجودة في سوق العمل، واستقطابهم للعمل، وتعمل على تعزيز انتماءهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها، وتوجههم نحو الأداء الأمثل، مع الأخذ في الاعتبار الامتثال القانوني للوائح والقوانين المعمول بها في البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة، وتشرف الموارد البشرية كذلك على تطوير الأفراد وتدريبهم، وتراقب نشاطهم وطريقة أدائهم لوظائفهم من أجل تقييمهم، وتحديد المكافآت أو العقوبات المناسبة حسب الأداء، من أجل تعويض أصحاب الأداء المتميز وتقويم ذوي الأداء الأقل من المرغوب فيه.

أي أن الموارد البشرية تلعب دور الشريك في إدارة المنظمة، إذ توفر لها من يقومون بتنفيذ استراتيجيتها، من خلال التخطيط الاستراتيجي والتعاون مع الإدارة العليا، وتشكيل ثقافة تنظيمية محفزة للأداء الإيجابي، ودمج التنوع بين الموظفين وإدارته إدارة احترافية، تجعل الموظفين يشعرون بالرضا تجاه ما يقدمونه من أعمال، وفي نفس الوقت يبذلون أقصى ما لديهم لتحقيق الأهداف المخططة. فالإنتاجية وهي الهدف الأهم لأي منظمة خدمية أو إنتاجية تبدأ بوجود الأشخاص المناسبين الذين تم اختيارهم من خلال إدارة الموارد البشرية، وتوجيههم إلى الوظيفة المناسبة، لتتوافق مهاراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم مع الوظيفة المقررة، وضمان الحصول على أفضل أداء ممكن من خلالهم.

هذا الدور المهم، عندما يتعلق بمجال حساس مثل القطاع الصحي، يكون أكثر أهمية وحساسية، فالعالم كله شهد في السنوات القليلة الأخيرة، الضغط الذي يعانيه القطاع الصحي في القيام بواجباته تجاه المواطنين، والأهمية البالغة لهذا القطاع، فعندما وقعت أزمة كورونا في عام 2021 وما تلاها، لم يتصدى لها على خطورتها وقسوتها إلا القطاع الصحي، كان هو المسئول عن التعامل مع الأزمة بشكل كامل تقريباً. حتى في غير الأزمات فالقطاع الصحي هو أحد أهم القطاعات في أي دولة.

مشكلة الدراسة

القطاع الصحي هو الخط الأمامي في الدفاع عن البشرية ضد التهديدات الصحية والجوائح المرضية. القطاع الصحي محوري في تطور المجتمعات الحديثة، ولم يعد يقتصر على الدور التقليدي لتقديم الرعاية الطبية، بل أصبح مؤشراً على تقدم المجتمعات وتطورها، وعلى الرغم من التقدم الهائل في الأجهزة الطبية وتكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالتشخيص، تبقى الخبرة البشرية والحكم المهني هو الفيصل النهائي، لا غنى عنها في عملية اتخاذ القرار الطبي. وهو ما يؤكد ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في هذا القطاع المهم.

كما أن القطاع الصحي يختلف عن غيره من المؤسسات بتعقيد عملياته الإدارية وتشابكها، فهو يجمع بين إدارة الموارد البشرية المتخصصة وإدارة البيانات الحساسة وتنسيق الخدمات المتعددة، هذا التعقيد يجعل منه مجالاً خصباً لتطبيق النظريات الإدارية الحديثة واختبار فعاليتها في بيئة عمل حقيقية. خاصة أن هذا القطاع يواجه تحديات خاصة، وبالتالي فهو بحاجة لحلول مبتكرة، لتحسين ظروف وبيئة العمل، وتحقيق الرفاه للعاملين فيه ليتمكنوا من مواصلة العطاء والعمل.

من هنا لاحظ الباحث أنه من الضروري استكشاف عالم هذا القطاع، ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين به، فطبيعي بشكل أو بآخر أن تنعكس ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالقطاع، مما يبرر الحاجة إلى إجراء دراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في القطاع الصحي بالدولة، ومعرفة الفجوات التي تحتاج إلى توصيات وتوجيه علمي للعاملين في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية، لتعزيز أداء القائمين عليه، والاستفادة من جهودهم أقصى استفادة، ومنحهم الرضا عن العمل الذي يستحقونه.

ولما كان فريق الموارد البشرية هو المسئول عن توظيف العاملين بالمؤسسة الصحية التابعة له، وتأهيلهم، وتحسين بيئة عملهم، وتنمية الثقافة التنظيمية التي تجمعهم من حيث الإيجابية والعاطفة، والتخطيط المثالي لمسارهم المهني، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة بالسلامة والخصوصية وغيرها من القوانين المنظمة للعمل الصحي، والمساعدة في مواجهة تحديات العمل، وتحسين الانخراط في فرق عمل متعاونة، وانتشار الأفراد الذين يشرف عليهم من الاحتراق الوظيفي -وهو منتشر بشدة في مجال الرعاية الصحية- من أجل كل هذا لابد من التأكد أن ممارسات مسؤولي الموارد البشرية في هذا القطاع الحساس يعملون بكفاءة ويقومون بممارسات مثلى لمساعدة موظفي المؤسسة الصحية على

مواجهة هذه التحديات الجمة. وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في السؤال الرئيس التالي: ما هو

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي؟

أهداف الدراسة

- التعرف على أثر ممارسات التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي
- التعرف على أثر أنظمة التحفيز المتبعة على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي
- التعرف على أثر ممارسات التطوير المهني على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي
- التعرف على أثر ممارسات تقييم الأداء المتبعة على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي
- التعرف على أثر برامج الرعاية الصحية والنفسية للعاملين المتبعة على تحسين أداء العاملين

بالقطاع الصحي

- التعرف على أثر ممارسات إدارة المعرفة المتبعة على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية العلمية: تأتي هذه الدراسة في ظل اهتمام متزايد بالموارد البشرية، إذ أن رأس المال البشري هو أهم أصول أي منظمة، وقد كثرت الأبحاث التي تفحص ممارسات الموارد البشرية في قطاعات مختلفة، ولكن قليلة تلك التي تهدف التعرف على ممارسات الموارد البشرية في القطاع الصحي، وأثرها على الأداء الوظيفي، وهو ما يمثل فجوة بحثية، تحتاج إلى مزيد من الجهد الأكاديمي لفهم حيثياتها والكشف عن أوجه القصور ونقاط القوة والضعف في ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين في القطاع الصحي، وأثر ذلك على أدائهم.

الأهمية العملية: تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لكونها تناقش أداء العاملين في مجال محوري ومهم للمجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، وتحسين الأداء فيه، يعد طريقة للارتقاء بالمجتمع

وتطوره، وتحصينه ضد الأمراض والتهديدات الصحية، إذ تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مواطن الخلل أو نقاط القوة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي على إثرها يمكن الوصول إلى مستوى أفضل في أداء العاملين بهذا القطاع المهم.

تساؤلات الدراسة

- ما أثر ممارسات التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي؟
- ما أثر أنظمة التحفيز المتبعة على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي؟
- ما أثر ممارسات التطوير المهني على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي؟
- ما أثر ممارسات تقييم الأداء المتبعة على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي؟
- ما أثر برامج الرعاية الصحية والنفسية للعاملين المتبعة على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي؟
- ما أثر ممارسات إدارة المعرفة المتبعة على تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي؟

فرضيات الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية إيجابية لممارسات التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين

بالقطاع الصحي

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية إيجابية لأنظمة التحفيز المتبعة على تحسين أداء العاملين بالقطاع

الصحي

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية إيجابية لممارسات التطوير المهني على تحسين أداء العاملين بالقطاع

الصحي

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية إيجابية لممارسات تقييم الأداء المتبعة على تحسين أداء العاملين

بالقطاع الصحي

• يوجد أثر ذو دلالة معنوية إيجابية لبرامج الرعاية الصحية والنفسية للعاملين المتبعة على تحسين

أداء العاملين بالقطاع الصحي

• يوجد أثر ذو دلالة معنوية إيجابية لممارسات إدارة المعرفة المتبعة على تحسين أداء العاملين

بالقطاع الصحي.

النظرية العلمية المتبعة للدراسة

تعد نظرية الموارد البشرية هي النظرية المفسرة لهذه الدراسة حيث

تبرز أهمية تطوير الموارد البشرية كمصدر رئيسي لتحقيق الأداء الممتاز في المؤسسات. حيث

تركز هذه النظرية على تعزيز الكفاءة والفعالية الشخصية للموظفين من خلال التدريب والتطوير وتوفير بيئة عمل محفزة.

فإن نظرية الموارد البشرية هي نهج يركز على الاستثمار في الموارد البشرية كأصول رئيسية

لتحقيق الأهداف المؤسسية. تعتمد هذه النظرية على الافتراض بأن العمالة ليست مجرد تكلفة للمؤسسة

وإنما تعد أداة رئيسية لتحقيق الأهداف وتطويرها وتشمل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد البشرية التوظيف

الفعال، وتطوير القدرات، وتحفيز الموظفين، وإدارة الأداء.

وفي إطار نظرية الموارد البشرية، يتم التركيز على توظيف الأفراد ذوي المهارات والخبرات

المناسبة ولتحقيق أهداف المؤسسة. ويعتبر توظيف الأفراد المناسبين أمراً حاسماً لضمان تحقيق الكفاءة

والفعالية في العمل.

بالإضافة إلى ذلك، تشجع نظرية الموارد البشرية على تطوير قدرات ومهارات الموظفين من

خلال التدريب والتطوير المستمر. وتعتبر هذه العملية جزءاً أساسياً من استثمار المؤسسة في مواردها

البشرية لتعزيز كفاءتها وتطويرها علاوة على ذلك، تركز نظرية الموارد البشرية على تحفيز الموظفين لتعزيز أدائهم وإنتاجيتهم. وتشمل وسائل التحفيز المختلفة المكافآت المالية وغير المالية، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة (الجمعات، ٢٠٢٤).

مصطلحات الدراسة

استراتيجية الموارد البشرية: هي القرارات التي يتم اتخاذها لتحسين مستويات الأداء لدى العاملين في المؤسسة وضمان الامتثال للوائح والقوانين، من خلال تكييف نظام موارد بشرية منسجم مع الظروف المحيطة في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (عدوان، 2017).

ممارسات الموارد البشرية: هي مجموعة من الأنشطة التي تشمل جذب الموظفين، اختيارهم، تدريبهم، تقييمهم، وتحفيزهم، بالإضافة إلى إدارة العلاقات العمالية والامتثال للقوانين التنظيمية بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (El-Ghalayini, 2017).

التدريب والتطوير: يشير إلى العمليات التي تهدف إلى تحسين فعالية الأفراد والمنظمات من خلال التعليم المنظم والتطوير المهني المستمر لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأجل (Ramadevi et al., 2016).

أنظمة التحفيز: هي مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء الأمثل من خلال تقديم مكافآت مالية وغير مالية بناءً على الأداء والإنجازات (الدليمي، 2021).

التطوير المهني: هو عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تحسين مهارات الموظف وزيادة معرفته بما يتماشى مع احتياجاته الوظيفية وأهدافه المهنية، مما يعزز فرص الترقى والنجاح الوظيفي (Poell et al., 2014).

تقييم الأداء: عملية منهجية تقيس أداء الموظفين بناءً على معايير محددة مسبقاً مثل المهارات الفنية والمعرفة والسلوكيات، بهدف تحسين الأداء وتحديد فرص التطوير (القرالة، 2018).

برامج الرعاية الصحية والنفسية للعاملين: هي مجموعة من التدابير الوقائية والعلاجية التي تهدف إلى تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين من خلال تقديم خدمات الدعم والإرشاد الصحي والنفسي داخل بيئة العمل (CDC Workplace Health Program, 2024).

ممارسات إدارة المعرفة: هي عملية جمع وتنظيم وتبادل المعرفة داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر واستخدام التكنولوجيا لدعم هذه العمليات (بو علاق، و قرقط، 2021).

الأداء الوظيفي: يشير إلى مدى تحقيق الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، ويُقاس عادةً بناءً على معايير محددة مثل الجودة والإنتاجية والالتزام بالمواعيد (عقل، و الذبياني، 2017).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية.

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية. إذ يرى التقليديون أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني يختص بأمور لا تؤثر بشكل كبير على إنتاجية المنظمة، ويعتبرونها جهازاً تنفيذياً محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المنظمة مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية، وفي المقابل، أصحاب النظرة الحديثة في مجال علوم إدارة الأعمال قد أعطوا لهذا المفهوم أهمية كبيرة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية في المنظمة، وتتمتع بنفس أهمية الوظائف الأخرى نظراً للدور الاستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة. (بن عنتر، 2020)

وتعرف على أنها، عملية توظيف الأشخاص وتدريبهم وتعويضهم وتطوير السياسات المتعلقة بهم ووضع استراتيجيات للاحتفاظ بهم وتعرف أيضاً على أنها، الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة الأشخاص داخل المنظمة. (Kristen, et al, 2010)

2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أكثر المفاهيم فعالية وأهمية التي نشأت في مجال الأعمال والإدارة في السنوات الأخيرة، حيث شهد هذا المجال تحولات جذرية في كيفية النظر إلى الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية ومن هذا المنظور، لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة متخصصة تهتم بالقضايا اليومية للعاملين أو دوراً استشارياً يقتصر على تقديم المشورة للإدارة العليا، بل

أصبحت تمثل إدارة تنفيذية لها تأثير مباشر على صنع القرار الاستراتيجي في المؤسسات. يعكس هذا التحول تغييرًا في الفلسفة الإدارية التي باتت تركز على تنظيم وإدارة العاملين بشكل يحقق الانسجام والتكامل بين جميع الأطراف التنظيمية، كما أن إدارة الموارد البشرية تطورت لتصبح فلسفة مركزية تعكس كيفية إدارة رأس المال البشري داخل المؤسسة، من خلال سياسات وممارسات تهدف إلى تحقيق التعاون بين الإدارات المختلفة، مما يعزز من كفاءة الأداء العام للمؤسسة. هذا التوجه الحديث يُبرز أهمية دور الموارد البشرية ليس فقط كعامل مساعد، بل كعنصر استراتيجي أساسي يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. في هذا السياق، أصبحت إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تحويل الاستراتيجيات العامة إلى سياسات عملية تؤثر على جوانب متعددة مثل التوظيف، التدريب، التطوير المهني، وتحفيز العاملين. ومع تطور بيئة الأعمال وتعقيدها المتزايد، باتت هذه الإدارة أكثر تفاعلاً مع التغيرات الخارجية كالتطورات التكنولوجية والعولمة، مما أدى إلى ضرورة تبني استراتيجيات أكثر مرونة واستجابة لمواكبة هذه التحولات السريعة (Cascio, 2018).

تركز إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الاهتمامات التي تنبثق من مسؤولياتها الواسعة والمتنوعة، والتي تشمل مختلف جوانب العمل المؤسسي. فعلى سبيل المثال، تهتم إدارة الموارد البشرية بالجوانب المادية للعمل، كالأجور والحوافز، حيث تُعدّ هذه الجوانب أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العاملين. إضافةً إلى ذلك، تركز الإدارة على الأداء التلقائي للمهام بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء البشرية، إلى جانب التشجيع على المشاركة في صنع القرار كوسيلة لتعزيز الشعور بالانتماء والتحفيز الذاتي لدى الموظفين. كما أن تحسين بيئة العمل المادية يُعدّ من أولوياتها لخلق مناخ عمل ملائم يعزز من رفاهية العاملين ويُحفّزهم على الأداء الأمثل. علاوة على ذلك، تركز الإدارة على تطوير العمل والأداء الفردي من خلال التدريب المستمر والتأهيل المهني، مما يعزز من كفاءة الأفراد ويُساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وفي هذا السياق، فإن إدارة الموارد البشرية تهدف

أيضًا إلى التركيز على التنمية البشرية عبر تطوير المهارات المهنية واليدوية للأفراد، وهو ما يعكس رؤية حديثة لإدارة الموارد البشرية كمحرك للتطوير المؤسسي الشامل. من ناحية أخرى، تُعنى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتركيب العقلي والفكري للموارد البشرية، حيث تُركز على تنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين، وتطوير المهارات الفكرية واستثمارها في تحسين الأداء الجماعي. كما تسعى هذه الاستراتيجيات إلى استكشاف آليات جديدة لاستثمار القدرات الفكرية، وتعزيز الحوافز المعنوية، والاهتمام بمحتوى العمل بما يُشجع على المشاركة الفعّالة في صنع القرار وتحمل المسؤوليات Bratton & Gold (2017).

وفي ضوء ذلك، تُعدّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية خطوة عملاقة إلى الأمام في تطوير الفكر الإداري، خاصةً في مجال إدارة الموارد البشرية وممارساتها. فهي تمثل استجابة ضرورية لمتطلبات مجتمع المعرفة وحالة التمايز والمنافسة في ظل عولمة الأعمال والموارد البشرية، بما في ذلك التطورات السريعة والمتغيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات. ويتضح ذلك من خلال دور إدارة الموارد البشرية في تمكين المؤسسات من التكيف مع التحولات البيئية والتكنولوجية عبر استراتيجيات ديناميكية ومرنة تُعزز من قدرتها على المنافسة والاستدامة. وبناءً على ذلك، يمكن تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية من عدة جوانب، فعلى مستوى الأفراد، تُسهم هذه الإدارة في تطويرهم وتدريبهم بما يلبي احتياجاتهم ويُشبع رغباتهم، مما يُعزز من استقرارهم الوظيفي ويُحقق الرضا النفسي لديهم بالإضافة إلى ذلك، يُحقق الاهتمام بالموارد البشرية منافع مادية ومعنوية ونفسية للعاملين (مطر، 2017).

أما بالنسبة للمؤسسة، فتُعدّ الموارد البشرية من أهم المقومات التي تعتمد عليها العمليات المؤسسية، حيث أن أي خلل في هذه الموارد يؤثر سلبيًا على العمليات الأخرى كما تُسهم الموارد البشرية المؤهلة في زيادة قيمة الموارد الأخرى، بينما تتخفّض قيمة الموارد المادية بمرور الوقت، ترتفع قيمة

الموارد البشرية باستمرار بسبب تطورها ونموها المستمر فإن تطوير الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وفعالية التكلفة، مما يُعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة. (الخضري، 2016)

علاوة على ذلك، تمتلك إدارة الموارد البشرية علاقة تكاملية مع الأقسام الأخرى داخل المنظمة، حيث تُلبي احتياجات أقسام الإنتاج والتسويق والشؤون المالية من حيث الأرقام والتخصصات التي تتوافق مع طبيعة العمل. وفي المقابل، فإن أي أخطاء في تقدير متطلبات الموارد البشرية أو في عمليات التوظيف أو التدريب تؤدي إلى إعاقة عمل الإدارات الأخرى وتمنع تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. على المستوى الوطني، تُسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز تنافسية الدولة عبر إعداد كوادر بشرية مؤهلة، مما يُمكنها من المنافسة على نطاق عالمي ويمنعها من الوقوع في مأزق الاعتماد الاقتصادي. كما أن العقول البشرية الإبداعية تُسهم في تعزيز الاقتصاد الوطني عبر خفض فاتورة الاستيراد وزيادة قيمة الصادرات. (السلمي، 2018، ص123).

أخيراً، يُعدّ الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الخطوات لتعزيز الاقتصاد الوطني، من خلال تطوير المهارات الإبداعية والابتكارية التي تُسهم في تحسين جودة المنتجات وخفض تكلفتها، مما يعزز من تنافسية الدولة على المستوى العالمي.

3. خصائص إدارة الموارد البشرية

تتمتع إدارة الموارد البشرية بعدد من الخصائص التي تجعلها قادرة على تحقيق التميز والمساهمة الفعالة في نجاح المؤسسات. من أبرز هذه الخصائص (زوزال، 2015):

- القدرة على التكيف مع تقلبات السوق وفجائية التغيرات، حيث تتطلب البيئة الديناميكية الحالية مرونة واستجابة سريعة للتحديات والفرص المتجددة. كما تتميز إدارة الموارد البشرية بالتححرر من قيود الخبرات السابقة وحدود التخصصات الدقيقة، مما يتيح لها

الانطلاق نحو مجالات عمل جديدة واستهداف شرائح متنوعة من المتعاملين، بما يعزز الابتكار ويضمن استمرارية التطور.

- ومن السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية أيضًا المرونة في تغيير أساليب العمل التقليدية واستبدالها بأساليب حديثة ومبتكرة تتوافق مع المتغيرات داخل المنظمة وخارجها. يُعزز ذلك بتركيز الإدارة على اكتساب المعرفة المستمرة وتحديد الرصيد المعرفي المتاح، مما يساعد في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين وتوسيع نطاق المعارف المساندة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

- تتمتع إدارة الموارد البشرية كذلك بالقدرة على تحمل المسؤوليات وممارسة الصلاحيات الممنوحة لها بدرجة عالية من الاستقلالية، دون الاعتماد الكامل على توجيهات الآخرين. هذه الاستقلالية تُعزز روح المبادرة وتدعم عملية اتخاذ القرارات الفعالة. بالإضافة إلى ذلك، تبرز خاصية الابتكار والإبداع كعنصر جوهري، حيث تستثمر الإدارة الطاقات الذهنية للعاملين لتوليد الأفكار الخلاقة والحلول المبتكرة للمشكلات، مما يساعد في تحقيق الأهداف بطرق غير تقليدية.

- ولا تقتصر خصائص إدارة الموارد البشرية على ذلك فحسب، بل تشمل أيضًا القدرة على تحمل الصدمات ومواجهة الفشل بروح إيجابية، مع العمل على تصحيح الأخطاء والتعلم منها. كما تُعرف بطموحها المستمر لتحقيق مستقبل أفضل، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، حيث لا تكتفي بما تم تحقيقه من نجاحات، بل تسعى دومًا نحو التفوق والتميز. وأخيرًا، تُعد القدرة على قبول التحديات والمهام الصعبة من السمات البارزة لإدارة الموارد البشرية، إذ تُحول هذه التحديات إلى فرص لإثبات الذات وتحقيق الإنجازات الاستثنائية.

4. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الكفاءة والإنتاجية العالية. ولتحقيق هذه الأهداف، تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف الرئيسية التي تسهم في تنظيم وتطوير القوى العاملة وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يمكن تلخيص هذه الوظائف في عدد من المحاور الهامة، بدءًا من تحليل العمل وتخطيط القوى العاملة، وصولًا إلى تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي ويمكن توضيحها كالتالي (زويدي، 2023):

- **تحليل العمل:** تُعتبر وظيفة تحليل العمل من الوظائف الأساسية التي تهدف إلى فهم دقيق للأنشطة والمهام المكونة لكل وظيفة داخل المنظمة. يتضمن تحليل العمل توصيف الوظائف بشكل تفصيلي، بما في ذلك تحديد المسؤوليات المترتبة على كل وظيفة والشروط الواجب توافرها في شاغلها، مثل المهارات والمؤهلات والخبرات المطلوبة. كما يشمل تحليل العمل تصميم الوظيفة بشكل يضمن التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الموظفين، مما يسهم في تحقيق الأداء الأمثل. يعتمد تحليل العمل على دراسة شاملة ومفصلة للوظائف الحالية والمستقبلية، ويتطلب ذلك جمع البيانات من مصادر متعددة، مثل المقابلات والملاحظات والاستبيانات. من خلال هذا التحليل، يمكن للمنظمة وضع خطط استراتيجية تتوافق مع أهدافها، كما يُسهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الربط بين النظريات والممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية. (سامي، 2018)

- **تخطيط القوى العاملة:** تعد عملية تخطيط القوى العاملة من الوظائف الاستراتيجية التي تهدف إلى ضمان توفر العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. يتطلب هذا التخطيط دراسة متأنية للاحتياجات المستقبلية

للمنظمة من الموارد البشرية، وذلك من خلال تقدير الطلب على العاملين وتحليل العرض المتاح في سوق العمل. يشمل ذلك تقييم احتياجات المنظمة من حيث العدد والمهارات، وتحليل المعروض من القوى العاملة سواء داخل المنظمة أو في سوق العمل الخارجي. بعد ذلك، يتم مقارنة الطلب مع العرض لتحديد الفجوات المحتملة، سواء كانت عجزاً في بعض الوظائف أو فائضاً في أخرى، مما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالتوظيف أو إعادة توزيع الموظفين أو تطويرهم. كما يساعد تخطيط القوى العاملة في التعامل مع التحديات المستقبلية، مثل التغيرات التكنولوجية أو التحولات في سوق العمل، مما يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

• الاختيار والتعيين: تُعد عملية الاختيار والتعيين من أهم الوظائف التي تسهم في وضع

الشخص المناسب في المكان المناسب. تعتمد هذه العملية على استقطاب الكفاءات من سوق العمل من خلال أساليب متعددة، مثل طلبات التوظيف، والاختبارات المهنية، والمقابلات الشخصية. وتهدف هذه العملية إلى اختيار أفضل المرشحين الذين يمتلكون المهارات والمؤهلات المطلوبة، بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة وأهداف المنظمة. يعتمد نجاح هذه العملية على استخدام أساليب علمية دقيقة في التقييم والاختيار، مما يضمن تحقيق التوافق بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة. كما تساهم عملية الاختيار والتعيين في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأداء الفعال، من خلال بناء فريق عمل متكامل يتمتع بالكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (الوحشي،

(2020)

الوحشي، محمد، عفاف حميد. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا

العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة. 1-30

- **تصميم أنظمة الحوافز:** تُعد أنظمة الحوافز من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء المتميز. تهدف هذه الأنظمة إلى تقديم مكافآت عادلة تتناسب مع مستوى الأداء والجهود المبذولة، مما يعزز من رضا الموظفين ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. تشمل الحوافز أشكالاً متعددة، مثل الحوافز الفردية التي ترتبط بالأداء الشخصي، والحوافز الجماعية التي تستهدف فرق العمل، بالإضافة إلى الحوافز المرتبطة بأداء المنظمة ككل. يتطلب تصميم أنظمة الحوافز فهماً عميقاً لاحتياجات ودوافع الموظفين، واستخدام معايير موضوعية لتقييم الأداء. كما يجب أن تكون أنظمة الحوافز مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، لضمان استمرارية التحفيز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (أنور، 2024)

- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بتوفير مزايا وخدمات شاملة لموظفيها لتعزيز الرضا الوظيفي واستقرار القوى العاملة. تشمل هذه المزايا المعاشات، والتأمينات الصحية، والتأمين ضد العجز والبطالة، بالإضافة إلى تقديم خدمات اجتماعية ومالية ورياضية وقانونية. تهدف هذه الأنظمة إلى تلبية احتياجات الموظفين ودعمهم في مختلف جوانب حياتهم، مما يعزز من ولائهم وانتمائهم للمنظمة. كما تمتد هذه الخدمات لتشمل توفير السكن والمواصلات في بعض الحالات، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظفين. يعتمد نجاح أنظمة المزايا والخدمات على فهم احتياجات الموظفين وتقديم حزم متكاملة تتناسب مع متطلباتهم، مما يعزز من الرضا الوظيفي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. (زويدي، 2023)

- **تقييم الأداء:** يُعد تقييم الأداء من الوظائف الأساسية التي تهدف إلى قياس الكفاءة العامة للموظفين وتحديد نقاط القوة وأوجه القصور في أدائهم. يتم ذلك من خلال أساليب

منهجية يقوم بها الرؤساء المباشرون، باستخدام معايير محددة وموضوعية لتقييم الأداء. يهدف هذا التقييم إلى تقديم تغذية راجعة للموظفين حول أدائهم، وتحفيزهم على التطوير المستمر. كما يساعد في اتخاذ قرارات متعلقة بالترقية أو التدريب أو الحوافز، مما يعزز من فعالية الأداء العام للمنظمة.

- **التدريب وتخطيط المسار الوظيفي:** تسعى المنظمات إلى تطوير كفاءات موظفيها من خلال برامج تدريبية فعّالة. يتطلب ذلك تحديد احتياجات التدريب بدقة واختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف التدريبية. كما يُعد تخطيط المسار الوظيفي جزءاً أساسياً من تنمية الموارد البشرية، حيث يهتم بالتخطيط للحركات الوظيفية للعاملين مثل النقل والترقية. يعتمد هذا التخطيط على فهم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يضمن توافق تطورهم الوظيفي مع أهداف المنظمة. (كريمة، 2022)

5. ممارسات إدارة الموارد البشرية

تحليل الوظائف وتصميمها

يُعد تحليل الوظائف وتصميمها من أهم الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فهو الأساس الذي تُبنى عليه جميع العمليات الأخرى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، ووضع أنظمة الحوافز والمكافآت. يتمثل الهدف الرئيسي من تحليل الوظائف في فهم المهام والأنشطة المكونة لكل وظيفة على نحو دقيق، وكذلك تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة، والمتطلبات المطلوبة لأدائها بكفاءة. من خلال هذا التحليل، يُمكن للإدارة تصميم الوظائف بطريقة تتناسب مع الأهداف التنظيمية ومتطلبات العمل، مع الأخذ في الاعتبار المعايير القانونية والتنظيمية التي تحكم بيئة العمل ويساعد تحليل الوظائف أيضاً في بناء إطار واضح للمؤهلات والمهارات

اللازمة لشاغل الوظيفة، مما يُسهم في تحديد معايير دقيقة لاختيار الموظفين وتقييم أدائهم بشكل عادل وموضوعي. بالإضافة إلى ذلك، يُسهم هذا التحليل في تصميم هياكل الأجور والمكافآت بناءً على المهام الفعلية ومستوى المسؤولية، ما يضمن تقديم حوافز عادلة تحفز الموظفين على الأداء المتميز. كما يُعتبر تحليل الوظائف أداة فعالة في تحديد احتياجات التدريب والتطوير، حيث يُساعد في الكشف عن فجوات المهارات التي قد تحتاج إلى تحسين، ويُوجه برامج التدريب نحو تلبية هذه الاحتياجات بما يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي إلى جانب ذلك، يُسهم تحليل الوظائف في تحسين بيئة العمل من خلال تحديد أعباء العمل وتوزيعها بشكل متوازن بين العاملين، مما يساعد على تقليل الضغوط النفسية والإجهاد الناتج عن العمل الزائد. كما يُساعد في تحديد المسارات الوظيفية للموظفين، ما يعزز من رضاهم الوظيفي ويزيد من ولائهم للمنظمة. يُعتبر تحليل الوظائف أيضًا أداة مهمة لإعادة هيكلة الوظائف عند الحاجة، سواء بسبب التغيرات التنظيمية أو التطورات التكنولوجية، مما يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والمرونة التنظيمية. (ربيع، 2021)

تخطيط الموارد البشرية

يُعتبر تخطيط الموارد البشرية من الركائز الاستراتيجية التي تُعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يُعنى هذا التخطيط بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات والخبرات المطلوبة، وذلك بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للمنظمة. يُعد تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة وديناميكية تتطلب تحليلًا دقيقًا للعوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على احتياجات القوى العاملة، مثل التغيرات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، وتحولات سوق العمل كما يساعد تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة داخل المنظمة، من خلال تحليل الوضع الحالي للموارد البشرية وتوقع الاحتياجات المستقبلية. يشمل

ذلك دراسة معدلات دوران العمل، ومعدلات التوظيف والتقاعد، والتحليل الديموغرافي للقوى العاملة، مما يُمكن المنظمة من وضع خطط فعالة للتوظيف أو التطوير أو إعادة توزيع الموظفين بما يتوافق مع متطلباتها الاستراتيجية. كما يُساهم التخطيط في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات المفاجئة، مثل الأزمات الاقتصادية أو التطورات التقنية، وذلك من خلال وضع خطط طوارئ واستراتيجيات بديلة لضمان استمرارية الأعمال بكفاءة. (غني، 2020)

علاوة على ذلك، يُساعد تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال ضمان توفير الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب. كما يُساهم في تقليل تكاليف العمل من خلال تقليل الفائض في القوى العاملة أو تجنب النقص الذي قد يؤدي إلى ضغط العمل وزيادة التكاليف الإضافية. يُساعد هذا التخطيط أيضًا في تعزيز الإنتاجية وتحسين جودة الأداء من خلال اختيار أفضل الكفاءات وتطويرها باستمرار بما يتناسب مع متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية إلى جانب ذلك، يُعد تخطيط الموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة، حيث يُساعد في ربط استراتيجيات الموارد البشرية بالأهداف التنظيمية، مما يُعزز من فعالية الأداء العام. يُساهم هذا الترابط في تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية، مثل التخطيط المالي والتسويقي والإنتاجي، مما يُساعد على تحقيق التناسق والكفاءة التشغيلية. كما يُساعد تخطيط الموارد البشرية في تطوير الثقافة التنظيمية من خلال تعزيز ممارسات القيادة الفعالة، وتمكين الموظفين، وتشجيع روح الابتكار والمبادرة. (غني، 2020)

التدريب والتطوير

أصبحت ممارسة تدريب الموارد البشرية تحتل مركزًا مهمًا في المنظمات المعاصرة نظرًا لدورها الكبير في تطوير سلوكيات ومهارات العنصر البشري. يُعد التدريب مكونًا تعليميًا مخططًا له بعناية،

ويُعتبر وسيلة استثنائية تُسهم في تجاوز العقبات التي تواجه الموارد البشرية في بيئة العمل يهدف التدريب إلى تحسين كفاءة الموظفين ومساعدتهم على اكتساب المهارات اللازمة لأداء مهامهم الحالية والمستقبلية بفعالية. يُعرّف التدريب والتطوير على أنهما جهود مقصودة ومخطط لها تُبذل من قبل المنظمة لتسهيل تقدم تعلم الموارد البشرية وتطوير الكفاءات المتعلقة بعملهم كما يُعرف التدريب على أنه عملية منهجية لتحسين أداء الأفراد ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، يلعب التدريب والتطوير دورًا حيويًا في نجاح المنظمات، إذ يُعتبر من الممارسات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية التي تُسهم في رفع مستوى الأداء والكفاءة. يُساعد التدريب في بناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على تلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، مما يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على المدى القصير والطويل. (Elmuzzamil, 2017).

إلى جانب ذلك، يُعد التدريب وسيلة فعالة لتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، حيث يُسهم في تزويدهم بالمعرفة والمهارات التي تعزز من قدراتهم الإنتاجية وتُشعرهم بالتقدير والاهتمام من قبل المنظمة. يُسهم التدريب أيضًا في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتطبيق أحدث التقنيات والممارسات في مجال عملهم. كما أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية يُعزز من الميزة التنافسية للمنظمة، حيث يُساعد في تطوير كفاءات فريدة تميز المنظمة عن منافسيها في السوق علاوة على ذلك، يُسهم التدريب في تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، مما يُساعد على بناء بيئة عمل ديناميكية قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. يُعد التدريب أيضًا وسيلة فعالة لتأهيل القيادات المستقبلية من خلال تطوير المهارات القيادية والإدارية لدى الموظفين ذوي الإمكانيات العالية. بذلك، يُسهم التدريب في تحقيق الاستدامة المؤسسية وضمان استمرارية الأداء العالي على المدى الطويل. (غني، 2020)

تقييم الأداء

أصبح تقييم الأداء جزءًا أساسيًا من ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يُسهم في فحص وتقييم أداء الموارد البشرية وسلوكياتهم بناءً على معايير محددة مسبقًا يُعد تقييم الأداء عملية منتظمة تهدف إلى قياس مدى فعالية وكفاءة الموظفين في أداء مهامهم، مما يُساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. يُسهم تقييم الأداء في تعزيز الشفافية والعدالة داخل المنظمة من خلال توفير معايير موضوعية ومحددة لتقييم الأداء، مما يُعزز من رضا الموظفين ويحفزهم على تحقيق أداء أفضل وقبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء، من المهم التمييز بينه وبين عملية التقويم، حيث يُعد التقويم جزءًا من عملية التقييم يهدف إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل السلوكيات وتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء ويُركز التقويم على التغلب على المعوقات التي تواجه الموارد البشرية في بيئة العمل، بينما يُركز تقييم الأداء على قياس مدى تحقيق الموظفين لأهداف المنظمة من خلال تقييم جهودهم وأدائهم (Nasrallah, 2016).

من منظور علماء النفس، يُعرف تقييم الأداء على أنه عملية منهجية تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد من خلال التركيز على الصفات النفسية والبدنية، فضلاً عن المهارات الفنية والفكرية والسلوكية يُساعد تقييم الأداء في تقديم تغذية راجعة بناءة للموظفين، مما يُسهم في تطويرهم المهني والشخصي من خلال توجيههم نحو تحقيق أداء أفضل وتحسين مهاراتهم إلى جانب ذلك، يُعد تقييم الأداء أداة فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يُساعد في الكشف عن الفجوات في المهارات والمعرفة التي قد تؤثر على الأداء، مما يُمكن إدارة الموارد البشرية من تصميم برامج تدريبية مناسبة لتطوير الكفاءات المطلوبة. يُسهم هذا أيضًا في تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة علاوة على ذلك، يُسهم تقييم الأداء في تحفيز الموظفين من خلال ربط الأداء بالمكافآت والحوافز، مما يُعزز من روح المنافسة الإيجابية ويزيد من مستوى الالتزام والانتماء للمنظمة.

يُساعد هذا أيضًا في بناء ثقافة الأداء العالي داخل المنظمة، حيث يُحفز الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية. (Muthanna, 2016).

نظام التحفيز

يُعد نظام التحفيز من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُسهم في تعزيز الأداء والإنتاجية داخل المنظمات. يرى بعض الخبراء أنه يمكن استخدام كلمتي "التعويض" و"الحافز" بشكل متبادل، إلا أن هناك اختلافًا جوهريًا في فلسفتهما. يرتبط مفهوم التعويض بفكرة أن العمل ليس بالضرورة نشاطًا إيجابيًا في ذاته، ولذلك يُعوض الموظفون عن الجهد الذي يبذلونه لتعويض الوقت والطاقة المستهلكة أما الحافز، فيُعد مكافأة تُمنح للموظفين تقديرًا لجودة وكمية الإنجاز، ويهدف إلى تشجيعهم على تحقيق أداء أفضل. يُسهم الحفاظ على نظام تحفيز فعال وربطه بالأداء في تعزيز إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. لتحقيق ذلك، يجب تقديم مكافآت وحوافز ومزايا تُحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم ويُعرف التحفيز بأنه مجموعة العوامل التي تُثير دافعية الموظفين للعمل بجدية وتُبعدهم عن ارتكاب الأخطاء، كما يُعد العائد الذي يحصل عليه العاملون نتيجة لتمييز أدائهم، ويُستخدم كأداة استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك من الضروري للمنظمات صياغة وتنفيذ سياسات وإجراءات عادلة ومنصفة لتقييم أداء الموظفين، بما يُعزز من شفافتهم ويُحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة. تُسهم نظم الحوافز في تسهيل التغيير التنظيمي من خلال تحفيز العاملين على قبول التغيير والتكيف معه، مما يُساعد في التغلب على الجمود التنظيمي ومقاومة التغيير (Goksoy, 2015).

علاوة على ذلك، فإن نظم الحوافز تُسهم في تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تشجيع الموظفين على العمل بكفاءة أعلى لتحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الربحية. كما تُعزز من رضا الموظفين وزيادة ولائهم للمنظمة، مما يُقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويُعزز الاستقرار التنظيمي. تُشجع الحوافز أيضًا

على الابتكار والإبداع من خلال مكافأة الأداء الابتكاري، مما يُسهم في تعزيز التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي. وبذلك، يُعد نظام التحفيز أداة استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية، تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الأداء، ودعم النمو والابتكار داخل المنظمة. (غني، 2020)

ممارسات إدارة المعرفة

تُعَدّ ممارسات إدارة المعرفة من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى جمع المعرفة المؤسسية وتنظيمها ومشاركتها بشكل فعال بين العاملين. تشمل هذه الممارسات إنشاء قواعد بيانات معرفية تحتوي على المعلومات الاستراتيجية والخبرات المكتسبة عبر السنين، إضافةً إلى توثيق أفضل الممارسات والإجراءات القياسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما تتضمن تطوير برامج تدريبية مُنظمة تركز على نقل المعرفة من الخبراء إلى الموظفين الجدد، بما يضمن استمرارية تدفق المعرفة عبر الأجيال الوظيفية. علاوةً على ذلك، تُعزّز ممارسات إدارة المعرفة ثقافة التعلم المستمر من خلال تنظيم ورش العمل والندوات التفاعلية، وإطلاق منصات إلكترونية تتيح تبادل الأفكار والمعلومات بين الفرق المختلفة. تُعزّز هذه الممارسات من قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل التنافسية، كما تُسهم في تحسين جودة القرارات من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب. إضافةً إلى ذلك، تُسهم ممارسات إدارة المعرفة في تقليل فقدان المعرفة المؤسسية الناتج عن انتقال الموظفين أو تقاعدهم، مما يعزز من استمرارية الأداء المؤسسي وفعاليته. لذلك، تعتبر إدارة المعرفة من العناصر الحيوية التي تربط بين الخبرات المتراكمة والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، مما يدعم تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. (الشوبري، 2023)

برامج الرعاية الصحية والنفسية للعاملين

تُعدّ برامج الرعاية الصحية والنفسية للعاملين من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تعزيز الصحة العامة والرفاهية النفسية للموظفين، مما يُسهم في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي. تشمل هذه البرامج توفير التأمين الصحي الشامل الذي يغطي الاحتياجات الطبية المختلفة، مثل الفحوصات الدورية، والرعاية الوقائية، والعلاج الطبي الطارئ، مما يخفف من الأعباء المالية على العاملين ويضمن سلامتهم الصحية. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن برامج الرعاية الصحية تقديم استشارات طبية متخصصة، وتنظيم حملات توعوية لتعزيز العادات الصحية السليمة، مثل التغذية المتوازنة وممارسة الرياضة. أما بالنسبة للرعاية النفسية، فتركز البرامج على تقديم خدمات الاستشارة النفسية والدعم العاطفي، لمساعدة الموظفين في التعامل مع ضغوط العمل وتحسين صحتهم العقلية. تشمل هذه الخدمات جلسات الاستشارة الفردية والجماعية، وورش العمل التي تهدف إلى تطوير مهارات التعامل مع التوتر والقلق، وتعزيز الذكاء العاطفي. كما تهتم المؤسسات بتوفير بيئة عمل صحية من خلال تحسين ظروف العمل، مثل الإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة، وتقليل الضوضاء، مما يساهم في رفع مستوى التركيز والكفاءة. علاوةً على ذلك، تشمل هذه البرامج تنظيم أنشطة ترفيهية واجتماعية لتعزيز الروح الجماعية وتقوية العلاقات بين العاملين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة. تُسهم هذه المبادرات في تقليل معدلات التغيب عن العمل الناتج عن الأمراض أو الإرهاق النفسي، وتحسين معنويات العاملين، مما يعزز من ولائهم للمؤسسة ويقلل من معدلات دوران الموظفين. بهذا، تُعدّ برامج الرعاية الصحية والنفسية استثمارًا استراتيجيًا يعكس اهتمام المؤسسة برأس المال البشري، مما يُسهم في تحقيق النجاح المستدام. (إبراهيم، 2021)

ثانياً: أداء العاملين

1. مفهوم أداء العاملين

يُعدُّ مفهوم أداء العاملين من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية بوجه عام، وفي بحوث الموارد البشرية على وجه الخصوص، وذلك لما يمثله من أهمية بالغة على مستوى الفرد والمنظمة على حدٍ سواء. إذ يرتبط أداء العاملين بشكل مباشر بتحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الكفاءة الإنتاجية، ورفع مستوى التنافسية. ونظراً لأهمية هذا المفهوم في المجال الإداري، سيتم تسليط الضوء على أبرز التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء في الأدبيات الإدارية، بهدف تقديم فهم شامل وعميق لمكوناته وأبعاده المختلفة.

وقد عرفه ولسن و واسترن أنه المخرجات التي يحققها الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة في المنظمة(دعاس، 2018)

وعرف بأنه تحليل ودراسة أداء الأفراد لعملهم ومتابعة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل وذلك لتقييم مستوى كفاءتهم ومدى نجاحهم في القيام بالوظائف المكلفين بها . (الطائش، 2016)

2. أهمية أداء العاملين

تُعدُّ كفاءة أداء العاملين من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في استمرارية ونجاح المنظمات، بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه. فبقاء المنظمة وازدهارها يعتمدان بشكل كبير على قدرة العاملين على تنفيذ مهامهم وإنجاز واجباتهم بكفاءة وفعالية، بما يتوافق مع الخطط التي وضعتها الإدارة مسبقاً. فعندما يتمكن العاملون من تحقيق الأداء الأمثل في وظائفهم، لا يقتصر ذلك على تحقيق الأهداف اليومية للمنظمة فحسب، بل يتعدى ذلك ليشمل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية الكبرى، مثل الحفاظ على مكانتها في السوق، وتحقيق النمو المستدام، والتوسع في نطاق

عملياتها، إضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية تعزز من قدرتها على مواجهة تحديات السوق المتغيرة. على سبيل المثال، عندما ينجح العاملون في تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وبكفاءة فائقة، فإن ذلك يعزز من رضا العملاء وولائهم، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة واستمراريتها في بيئة العمل التنافسية. وعلى النقيض من ذلك، فإن ضعف الأداء أو تدنيه يُعد من أكبر العقبات التي تواجه المنظمات، إذ لا يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية فحسب، بل قد يتسبب في نتائج سلبية قد تكون كارثية في بعض الأحيان، مثل تراجع الأداء العام للمنظمة، والخسائر المالية المتتالية، وضعف سمعتها في السوق، وربما يصل الأمر إلى إفلاس المنظمة وتصفيتها بالكامل، خاصة إذا لم تُتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب (صورية، 2021).

انطلاقاً من الأهمية المحورية لأداء العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية، تُولي إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة اهتماماً كبيراً لتحسين مستوى الأداء وتعزيز جودته. لم يعد الأمر مقتصرًا على متابعة أداء العاملين وتقييمه فحسب، بل تطور ليشمل التخطيط الاستراتيجي لتحفيز العاملين وتحسين كفاءتهم وإنتاجيتهم. ويُعدُّ الأداء الفعّال وسيلة أساسية لتحقيق مجموعة من الفوائد التنظيمية، من بينها تعزيز الروح المعنوية للعاملين، وتعميق شعورهم بالعدالة والانتماء، مما يُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة. كما أن الأداء العالي يدفع العاملين إلى تحمّل المسؤولية والمبادرة في العمل، وهو ما يعكس ثقافة تنظيمية قوية تُحفز على الإبداع والابتكار. إضافة إلى ذلك، تُسهم استراتيجيات التحفيز الفعّالة في تحسين جودة الأداء الفردي والجماعي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى. وتبرز أهمية ذلك بشكل خاص في المنظمات التي تسعى للحفاظ على مكانتها التنافسية في الأسواق العالمية. إن إيجاد بيئة عمل تعزز الأداء الإيجابي يؤدي إلى تحفيز العاملين وبناء ثقافة تنظيمية قوية، تنعكس بشكل مباشر على الأداء العام للمنظمة، مما يدعم استمراريتها ويضمن

تفوقها في بيئة العمل التنافسية، خاصةً في ظل التغيرات السريعة في الأسواق العالمية والتقدم التكنولوجي المتسارع (دعاس، 2018).

إلى جانب ذلك، يُجمع الباحثون على أن أهمية الأداء لا تنحصر على مستوى المنظمة فقط، بل تمتد لتشمل العاملين أنفسهم. فمن منظور المنظمة، يتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء وتتفوق على المنافسين، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال أداء متميز للعاملين. الأداء الفعّال يعزز من سمعة المنظمة في السوق، ويُمكنها من اكتساب مزايا تنافسية تُعزّز مكانتها وتُسهم في استمراريتها ونموها. فعلى سبيل المثال، عندما يتمكن العاملون من الابتكار في تقديم خدمات أو تطوير منتجات جديدة، فإن ذلك يساهم في تعزيز مكانة المنظمة في السوق وزيادة حصتها السوقية. إضافة إلى ذلك، فإن الأداء العالي يعكس مستوى الكفاءة والخبرة التي يمتلكها العاملون، مما يُسهم في بناء ثقة العملاء واستقطاب عملاء جدد. أما من جهة العاملين، فإن الأداء الجيد لا يقتصر أثره على تحقيق الأهداف الوظيفية فحسب، بل يمتد ليشمل الأثر النفسي الإيجابي الذي ينعكس على مستوى الرضا الشخصي. فالعاملون الذين يشعرون بالإنجاز والنجاح في أداء مهامهم غالبًا ما يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والسعادة في بيئة العمل. كما أن الأداء العالي يعزز شعور الأفراد بالتميز والتحفيز على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، مما يُسهم في بناء مسار مهني ناجح وتحقيق طموحاتهم الشخصية والمهنية (صورية، 2021).

على النقيض من ذلك، يؤدي الأداء المنخفض إلى نتائج سلبية تؤثر على كل من المنظمة والعاملين على حد سواء. فعندما يفشل العاملون في تحقيق الأهداف المطلوبة أو يعانون من تدني مستوى الأداء، فإن ذلك يؤدي إلى مشاعر الإحباط والاستياء، وربما الشعور بالفشل الشخصي، مما يؤثر سلبًا على الروح المعنوية للعاملين ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الدوران الوظيفي. وغالبًا ما

يكون الأداء المنخفض نتيجة لنقص المهارات أو الكفاءة اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية بفعالية، أو نتيجة لضعف التحفيز وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز. كما أن الأداء الضعيف يؤثر سلباً على الفريق بأكمله، إذ قد يُسهم في خلق بيئة عمل سلبية تقتصر على التعاون والحماس. إضافةً إلى ذلك، يُسهم ضعف الأداء في تراجع سمعة المنظمة، ويُعرضها لفقدان العملاء وانخفاض الإيرادات، مما يؤثر على قدرتها على الاستمرارية في السوق. بناءً على ذلك، يتضح أن أداء العاملين يُشكّل عنصراً حيوياً يُحقّق التكامل بين تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة، وتحقيق الرضا الوظيفي وتطور العاملين المهني من جهة أخرى. لذا، يُعدُّ إدارة الأداء بشكل فعّال من أولويات المنظمات لتحقيق النجاح المستدام، وتوفير بيئة عمل محفزة تُشجع على الابتكار والإبداع، بما يُعزّز من قدرة المنظمة على المنافسة والنمو في ظل تحديات السوق المتغيرة (صورية، 2021؛ دعاس، 2018).

3. محددات أداء العاملين

يُعرّف الأداء بأنه المحصلة النهائية لجهود الفرد، والتي تبدأ من قدراته وتمتد إلى إدراكه للدور أو المهام الموكلة إليه. يعني ذلك أن الأداء في موقف معين يمكن اعتباره نتاجاً للتفاعلات المعقدة بين عدة عوامل مترابطة، تشمل (عتيقة، 2015):

- **الجهد:** يُقصد به الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه. ويتأثر هذا الجهد بمستوى التحفيز الذي يتلقاه الفرد؛ فعندما لا يحصل الفرد على حوافز كافية، قد ينخفض مستوى الطاقة المبذولة في العمل، مما يؤثر على جودة الأداء لذلك، يُعدُّ التحفيز عنصراً حاسماً في دفع الأفراد لبذل أقصى ما لديهم من طاقة وإمكانيات لتحقيق الأهداف المرجوة.

- **القدرات:** تُشير إلى السمات الشخصية والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تُسهم في أدائه لوظيفته بفعالية وتشمل هذه القدرات المهارات الفنية، والمعرفة المهنية، والقدرات الذهنية، والخصائص الشخصية الأخرى التي تجعل الفرد قادرًا على مواجهة تحديات العمل. إن امتلاك قدرات عالية يعزز من استعداد الفرد لبذل جهد أكبر والمحافظة على مستوى ثابت من الأداء المستمر، بغض النظر عن طبيعة المهام الموكلة إليه.

- **إدراك الدور أو المهمة:** يعكس الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري أن يواجهه جهوده من خلاله في العمل. يُشير هذا الإدراك إلى فهم الفرد لمسؤولياته ومهامه الوظيفية، بالإضافة إلى الأنشطة والسلوكيات التي يراها ضرورية لتحقيق الأداء الأمثل بمعنى آخر، يتأثر الأداء بمستوى وعي الفرد بمسؤولياته ومدى فهمه لأولويات المهام الموكلة إليه، مما يحدد مستوى التزامه واتجاه جهوده نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن منظور آخر، يرى بعض الباحثين أن هناك محددات رئيسية تؤثر بشكل مباشر على الأداء، وتشمل (صورية، 2021):

1. **كمية الجهد المبذول:** تُعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يُكرّسها الفرد لإنجاز العمل خلال فترة زمنية معينة. كلما زادت كمية الجهد المبذول بفعالية، زاد احتمال تحقيق أداء عالٍ يُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. **نوعية الجهد:** تُشير إلى مستوى الدقة والجودة في العمل، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمعايير والمواصفات المطلوبة. يعتمد ذلك على مهارات الفرد وخبراته، بالإضافة إلى مدى اهتمامه بالتفاصيل والسعي لتحقيق الجودة في الأداء.

3. **نمط الأداء:** يُقصد به الأسلوب والطريقة التي يُنفَّذ بها الفرد أنشطة العمل. يشمل ذلك الأساليب

التنظيمية، وطرق حل المشكلات، واستراتيجيات إدارة الوقت، وكل ما يتعلق بكيفية أداء المهام

بكفاءة وفعالية. يؤثر نمط الأداء بشكل مباشر على مستوى الإنتاجية وجودة النتائج المحققة.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الأداء هو محصلة تفاعل معقد بين الجهد، والقدرات، وإدراك

الدور، بالإضافة إلى تأثير محددات الأداء مثل كمية ونوعية الجهد ونمط الأداء. ولكي تتمكن المنظمات

من تحسين أداء العاملين، يجب أن تركز على تحفيز الأفراد، وتطوير قدراتهم، وتوضيح أدوارهم

ومسؤولياتهم بوضوح، وتزويدهم بالأدوات والموارد اللازمة لتحقيق أداء متميز يسهم في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية للمنظمة.

4. العوامل المؤثرة على أداء العاملين

صنّف "Will" العوامل المؤثرة على تنمية الأداء إلى سبعة عوامل رئيسية، وقسمها إلى نوعين

أساسيين، عوامل داخلية وعوامل خارجية. تشمل هذه العوامل مجموعة من المكونات الملموسة وغير

الملموسة التي تلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء الأفراد داخل بيئة العمل، مما يعزز الإنتاجية ويحفز

على الإبداع والابتكار.

أولاً: العوامل غير الملموسة

تشمل هذه الفئة عاملين رئيسيين يرتبطان بشكل وثيق بالعوامل الداخلية للفرد، والتي تؤثر

بشكل مباشر على دافعيته واستعداده لأداء المهام بكفاءة. وفقًا لما أشار إليه "صورية" (2021)، فإن

هذين العاملين هما:

1. **الحوافز:** تشمل الحوافز جميع أشكال التعويضات المادية وغير المادية التي يحصل عليها الأفراد مقابل جهودهم وأدائهم وتتضمن هذه الحوافز الرواتب والمكافآت والمزايا الإضافية، بالإضافة إلى التغذية الراجعة الفعالة التي تُحفز الأفراد على التحسين المستمر، كما تشمل الحوافز السياسات الداعمة التي تخلق بيئة عمل محفزة وممتعة، تسهم في زيادة الدافعية والإنتاجية. إن شعور الفرد بوجود هدف يسعى لتحقيقه يعزز من انتمائه للمنظمة ويشجعه على بذل أقصى جهوده. بالإضافة إلى ذلك، فإن بيئة العمل ذات الأهداف الواضحة تُسهم في تقليل التوتر وزيادة التركيز على تحقيق النتائج المرجوة.

2. **أنظمة العمل:** ترتبط أنظمة العمل بتوفير سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة تسهل على الأفراد فهم مسؤولياتهم وأدوارهم الوظيفية. تشمل هذه الأنظمة وجود قوانين ولوائح تنظم سير العمل، بالإضافة إلى تصميم ملائم للوظائف يضمن توزيعاً عادلاً لأعباء العمل، مما يعزز من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما يتطلب هذا العامل وجود قنوات اتصال فعالة تسهل التنسيق بين الأفراد والإدارات المختلفة، مما يعزز التكامل الوظيفي ويحقق الانسجام في العمل الجماعي وإن وضوح الأدوار والمسؤوليات يساعد في تقليل التعارضات الوظيفية، ويعزز من روح الفريق الواحد.

ثانياً: العوامل الملموسة: تضم هذه الفئة خمسة عوامل تُعدّ من العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على البيئة المحيطة بالفرد، وبالتالي تؤثر على طريقة أدائه لمهامه وفقاً لما ذكره "عتيقة" (2015)، تشمل هذه العوامل ما يلي:

1. **الدعم المهني:** يشمل الدعم المهني توفير المساعدات والأدلة الإرشادية اللازمة لأداء المهام بشكل فعال. يُعدّ التوثيق الدقيق والإرشادات التفصيلية جزءاً أساسياً من هذا الدعم، حيث يُسهم

في تقليل الأخطاء وتحسين كفاءة الأداء بالإضافة إلى ذلك، فإن الدعم المهني قد يشمل الإشراف المباشر من قبل الخبراء وتقديم التوجيه المستمر الذي يُسهم في تعزيز مهارات الأفراد ويزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات المهنية.

2. **الأدوات المستخدمة في العمل:** تشمل الأدوات المستخدمة في العمل الحواسيب والبرمجيات وأجهزة الاتصال والتفاعل المشترك، بالإضافة إلى الآلات الحاسبة وغيرها من المعدات الضرورية لإنجاز المهام تُعدّ هذه الأدوات عاملاً حاسماً في تسهيل العمل وزيادة الإنتاجية، خاصةً في ظل التطور التكنولوجي السريع الذي يتطلب مواكبة أحدث التقنيات. إن توافر الأدوات الحديثة يسهم في تحسين جودة العمل وتقليل الوقت والجهد المبذول في أداء المهام.

3. **البيئة المادية:** تشمل البيئة المادية جميع الأصول المحيطة بمكان العمل، مثل الإضاءة المناسبة ودرجة الحرارة الملائمة، بالإضافة إلى التصميم الداخلي لمكان العمل وجودة الأثاث المستخدم وتؤثر هذه العناصر بشكل كبير على راحة الأفراد وتركيزهم وإنتاجيتهم، فبيئة العمل المريحة تحفز الأفراد على الأداء بكفاءة أعلى، بينما قد تؤدي البيئة غير الملائمة إلى زيادة التوتر وتقليل الإنتاجية. لذلك، يُعد تحسين البيئة المادية جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الأداء الفعالة.

4. **المعرفة والمهارات:** يتعلق هذا العامل بتوفير فرص التدريب في موقع العمل والتعليم المستمر والدراسات الخاصة، بالإضافة إلى التوجيه والإشراف المباشر من قبل الخبراء، تُعدّ تنمية المهارات وتطوير المعرفة من العوامل الأساسية لتعزيز الأداء، حيث تمكّن الأفراد من اكتساب الخبرات والقدرات اللازمة لمواجهة تحديات العمل، كما أن الاستثمار في تنمية المهارات يعزز

من ولاء الأفراد للمنظمة ويزيد من قدرتهم على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة في سوق العمل.

5. **القدرات المتأصلة:** تشمل القدرات المتأصلة الخصائص الشخصية للفرد، مثل الذكاء والقدرات العقلية والبدنية اللازمة لأداء المهام بكفاءة. كما تشمل هذه القدرات التعليم السابق والحوافز الداخلية التي تدفع الأفراد للعمل بإيجابية وإبداع ويُعدّ هذا العامل من العناصر الأساسية التي تُحدد مستوى الأداء، إذ إن القدرات الفطرية تُعزّز من قدرات التعلم والتكيف مع متطلبات العمل بالإضافة إلى ذلك، فإن التحفيز الذاتي والالتزام الشخصي يساهمان في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

ثالثاً: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

نشأ مفهوم إدارة الأداء من التركيز على النهج التشغيلي المستند إلى الخطة الاستراتيجية، حيث تؤدي إدارة الأداء دوراً محورياً في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال مواءمة مجموعة من العمليات الحيوية. تتمثل هذه العمليات في ربط أنظمة الرواتب والحوافز المعتمدة على الأداء بأهداف المنظمة الاستراتيجية، مما يعزز التوافق بين جهود الأفراد وأهداف المؤسسة العامة. من الناحية النظرية، تشمل إدارة الأداء عمليات تفاعلية ومشتركة بين المديرين والأفراد وفرق العمل، حيث يتم الاتفاق على الأهداف ومراجعتها بشكل دوري لتحقيق التكامل والاتساق في الأداء.

تتطلب إدارة الأداء تكاملاً شاملاً للأهداف الفردية والجماعية على مستوى الأقسام والإدارات، بما يضمن تحقيق التناغم بين مختلف مستويات المنظمة. وهذا التكامل يُعدّ عنصراً أساسياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تُترجم الأهداف العليا إلى مهام ومؤشرات أداء قابلة للقياس على المستوى الفردي والجماعي.

يُعدّ تقييم الأداء جزءًا جوهريًا من عملية إدارة الأداء، إذ يتضمن إجراء مراجعة رسمية للأداء الفردي وفق معايير محددة ومعتمدة مسبقًا. تهدف هذه المراجعة إلى تقديم تغذية راجعة فعالة للأفراد، مما يُمكنهم من فهم نقاط القوة وفرص التحسين، وبالتالي تحسين أدائهم المستقبلي. بالإضافة إلى ذلك، يُسهم تقييم الأداء في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالترقيات، والمكافآت، والتدريب، والتطوير المهني.

تُعدّ إدارة الأداء أحيانًا أكبر فرصة لنظام الموارد البشرية كي يسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء المؤسسي. فهي لا تقتصر على تقييم الأداء فحسب، بل تشمل توجيه وتطوير الكفاءات وتحفيز الأفراد لبلوغ أقصى إمكاناتهم. ومن هذا المنطلق، تُوصف إدارة الأداء بأنها العمود الفقري لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تؤسس جميع الممارسات وترتبط بها في علاقة اعتماد متبادل. يُعزى ذلك إلى حقيقة أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدءًا من التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وصولاً إلى التطوير المهني، تعتمد بشكل كبير على مخرجات وعمليات نظام إدارة الأداء.

إلى جانب ذلك، تعمل إدارة الأداء على خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء العالي، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وتشجيع التميز والإبداع. كما تساهم في بناء بيئة عمل محفزة وداعمة، تُشجّع الأفراد على المشاركة الفعالة والانخراط الكامل في تحقيق الأهداف المؤسسية.

بناءً على ذلك، يتضح أن إدارة الأداء تُعد عنصرًا حاسمًا لتحقيق التفوق المؤسسي، وذلك من خلال الربط الفعال بين الأداء الفردي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ولذا، ينبغي على المنظمات اعتماد استراتيجيات شاملة لإدارة الأداء، تتضمن تحديد الأهداف بوضوح، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة، وتعزيز التكامل بين جميع ممارسات الموارد البشرية، لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة الإنتاجية. (كاتيا، 2022)

ثانياً: الدراسات السابقة

هدفت دراسة (الخالدي وآخرون، ٢٠٢٣) إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق غرض الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض في شركة الفهدا، اختار الباحث عينة عشوائية تكونت عينة الدراسة من (90) موظف في شركة الفهدا. تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف ولبرامج التدريب وللتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في الشركات التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على أساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها.

-دراسة (المغيري، ٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على زيادة جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفيات العامة بالمملكة، وتحليل تطبيق إعلان نتائج تقييم الأداء على زيادة جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفيات والتعرف على مؤشرات تقييم الأداء وأثرها على زيادة جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفيات العامة بالمملكة. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مستشفى عفيف العام البالغ عددهم (447) موظف، وبلغ حجم العينة المناسب باستخدام الأساليب الإحصائية (207). واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وكانت أهم نتائج البحث: أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى عفيف العام

حيث أنها تساعد في إعطاء صورة واضحة لعملية التقييم بما يخدم جودة الخدمة الصحية. وتستخدم مستشفى عفيف العام إعلان نتيجة التقييم لما له من آثار إيجابية على زيادة جودة الخدمة الصحية. وأن علانية التقييم يعتبر أحد أبعاد تنمية العاملين في مستشفى عفيف العام. وتعتمد مستشفى عفيف العام على مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية في تحديدها للبرامج التدريبية. وكانت أهم التوصيات الاستفادة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى عفيف العام. وأن يتم إعلان نتيجة التقييم بصورة دورية وبشفافية لكل العاملين والاستفادة من نتيجة التقييم في تنمية وتطوير العاملين المقصرين في عملهم وإعلامهم بها .

-هدفت دراسة(الخوالدة، ٢٠١٧) الى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية التدريب التعلم التنظيمي، التحفيز والمتغير التابع أداء العاملين)، بالإضافة الى التأكد من وجود تأثير معنوي بين استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدينة الحسن الصناعية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (١٣) مصنعا وشركة، وقد تم أخذ عينة عشوائية عن طريق المعاينة الطبقية حجمها (١٣١) موظفا ممثله من جميع العاملين في كل إدارة وقسم من مجتمع الدراسة، وتم توزيع استبانة على عينة البحث و تطبيق الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة بيانات الدراسة وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) و (Minitab). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتوفر مقومات تطبيق استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم التنظيمي، بينما لا تتوفر مقومات تطبيق استراتيجية التحفيز. يوجد اعتمادية بين كلا من استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد اعتمادية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات التدريب واستراتيجية

التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم التنظيمي والمتغير التابع (أداء العاملين).

-دراسة (الشربابي، ٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، والتعرف على ممارسة تخطيط القوى العاملة، وتدريبها في هذه المستشفيات، والتعرف على الصعوبات التي تواجهها، والخروج بتوصيات لتطوير ممارسة تخطيط القوى العاملة وتدريبها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، باستثناء مستشفى بيت لحم للأمراض النفسية، واستخدمت الباحثة نوعين من الأدوات لجمع البيانات، الأول المقابلة، والثاني الاستبانة، وتم تحليل المقابلات يدوياً، أما الاستبانة فقد حلت بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : تخطيط القوى العاملة في المستشفيات الحكومية جنوب الضفة الغربية يتبع عدة دوائر في وزارة الصحة الفلسطينية مباشرة، وتقوم المستشفيات بالمساهمة في التخطيط ضمن سياسة الممكن والمتوفر، وحسب احتياجات العمل، ولا توجد دائرة موارد بشرية، وإنما دائرة شؤون الموظفين، وهناك نقص في القوى العاملة تعود إلى تنوع الخدمة وافتتاح أقسام جديدة، ومحدودية التوظيف بدل التقاعد والوفاة، وعجز في ميزانية وزارة الصحة. واقع التدريب في المستشفيات الحكومية جنوب الضفة الغربية يمارس بدرجة متوسطة من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم المحتوى التدريبي، وتطويره، وتنفيذه، وتقييمه، وأكثر الأساليب التدريبية استخداماً هي المحاضرات العلمية، وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

-دراسة (Elarabi, and Johari, 2014) هدفت إلى بحث أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على جودة خدمة الرعاية الصحية وعلى تحقيق رضا المرضى، إذ تعد إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الرعاية

الصحية أساسية لتقديم الخدمات الطبية بشكل فعال وكفؤ ، وصولاً إلى شعور المرضى بالرضا عن الخدمات المقدمة لهم. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج النوعي لجمع البيانات من خلال الدوريات الصحية المعروفة محلياً في ماليزيا، ودولياً، وكذلك اعتماداً على تحليل المحتوى للأبحاث ذات العلاقة الصادرة من عام (2002) ولغاية (2012). وخلصت الدراسة إلى النتائج التي أظهرت أن إدارة الموارد البشرية الفعالة يكون لها أثر قوي على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وعلى تحسن أداء القوى العاملة في المستشفيات. وأوصت الدراسة إلى الحاجة الماسة لقياس أداء مديري دوائر الموارد البشرية في المستشفيات قبل البدء بعملية تطوير الأداء، ومواصلة العمل على التطوير وتدريب القوى العاملة في المستشفيات.

التعليق على الدراسات السابقة

• أوجه التشابه

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، مما يعكس اهتمامها بفهم الظواهر من خلال تحليل البيانات. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الخالدي وآخرون (٢٠٢٣) ودراسة المغيري (٢٠٢٠) ودراسة الخوالدة (٢٠١٧) ودراسة الشرياني (٢٠١٧) في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مما يضمن الحصول على معلومات دقيقة من العينة المستهدفة. بالإضافة إلى ذلك، هدفت جميع الدراسات إلى فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

واتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة المغيري (٢٠٢٠) والشرباني (٢٠١٧) ودراسة Elarabi

و Johari (٢٠١٤) في مجتمع الدراسة الذي تمثل بالعاملين في القطاع الصحي.

• أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة؛ حيث ركزت الدراسة الحالية على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالقطاع الصحي، بينما تناولت دراسة الخوالدة (٢٠١٧) مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية في مدينة الحسن الصناعية. من جهة أخرى، ركزت دراسة الشربابي (٢٠١٧) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية، بينما تناولت دراسة Elarabi و Johari (٢٠١٤) أثر إدارة الموارد البشرية على جودة خدمة الرعاية الصحية ورضا المرضى.

كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الخوالدة (٢٠١٧) في مجتمع الدراسة؛ حيث استهدفت دراسة الخوالدة العاملين في مدينة الحسن الصناعية. بالإضافة إلى ذلك، اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الشرياني (٢٠١٧) التي استخدمت الاستبانة، في أنها أيضًا استخدمت المقابلات كأداة لجمع البيانات، بينما اعتمدت دراسة Elarabi و Johari (٢٠١٤) على تحليل المحتوى للأبحاث ذات العلاقة.

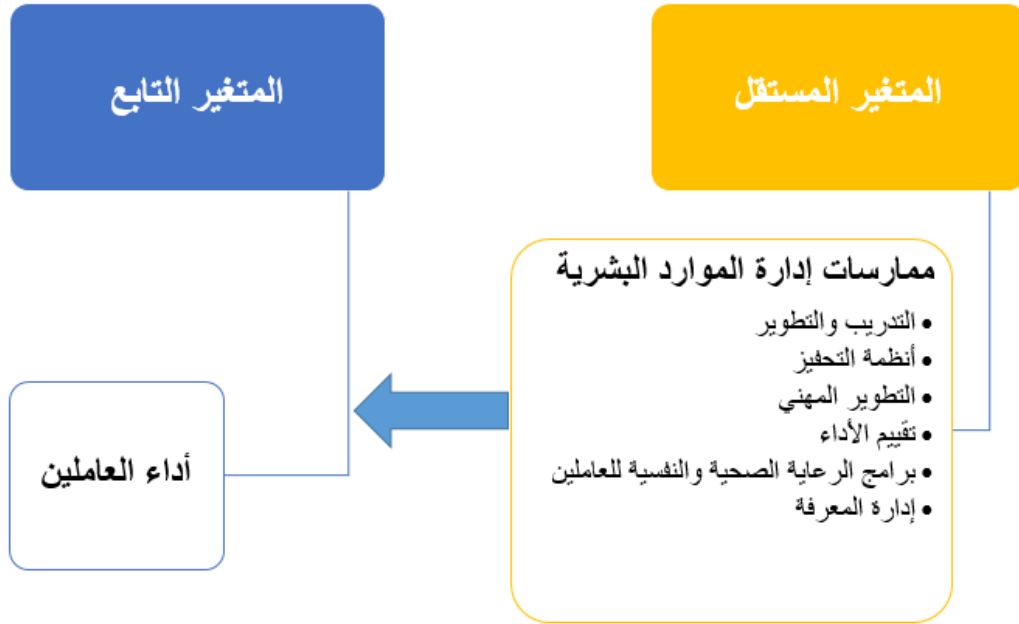
• ما يميز الدراسة الحالية

ما يميز الدراسة الحالية أنها تركز بشكل خاص على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء، وهو موضوع محوري لم يتم تناوله بعمق في الدراسات السابقة. بينما تناولت بعض الدراسات الأخرى جوانب متنوعة من إدارة الموارد البشرية، تركز هذه الدراسة على الكشف عن مواطن الخلل ونقاط القوة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يوفر رؤية عملية وقابلة للتطبيق لتحسين الأداء.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تصميم البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي. تم اختيار هذا الموضوع نظرًا لأهمية دور الموارد البشرية في تعزيز كفاءة وإنتاجية العاملين، خاصة في القطاع الصحي الذي يتطلب مستويات عالية من الأداء لضمان جودة الرعاية الصحية المقدمة. يعتمد البحث على تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة (مثل التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء) وأداء العاملين من حيث الكفاءة والإنتاجية والرضا الوظيفي.



منهج الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية. يهدف هذا المنهج إلى جمع الحقائق والمعلومات والبيانات بشكل دقيق بغرض

وصفها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة. تم استخدام هذا المنهج نظرًا لقدرته على وصف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي وتحليل تأثيرها على أداء العاملين، مما يساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء.

مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث من العاملين في القطاع الصحي، الذين يشملون الأطباء، والممرضين، والإداريين، والفنيين. تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأهمية دور كل فئة في تحسين جودة الرعاية الصحية وتحقيق الكفاءة التشغيلية. يساهم تنوع الأدوار الوظيفية في تقديم صورة شاملة عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء في مختلف مستويات العمل داخل القطاع الصحي.

خصائص العينة

تمثل العينة مجموعة من العاملين في القطاع الصحي بمختلف مستوياتهم الإدارية والفنية، بهدف تحقيق تمثيل متوازن وشامل لجميع الفئات. تشمل العينة أطباء وممرضين وإداريين وفنيين، لضمان شمولية النتائج وموضوعيتها. تم التنوع في اختيار العينة من حيث الخبرات والمهارات لضمان تمثيل مختلف الفئات العمرية والمهنية، مما يعكس تنوع البيئة الوظيفية في القطاع الصحي.

محددات حجم العينة

تم تحديد حجم العينة بـ 70 شخصًا، حيث تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل عادل ودقيق لجميع الفئات دون تحيز. تم اختيار هذا الحجم لتحقيق توازن بين دقة النتائج من جهة وتكاليف البحث والوقت المتاح من جهة أخرى. يعتبر هذا العدد كافيًا لتقديم نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

خطوات جمع البيانات

اعتمد البحث على نوعين من البيانات: الأولى والثانية.

- البيانات الأولى: تم جمعها باستخدام استبيان موجه للعاملين في القطاع الصحي. تم تصميم الاستبيان لقياس آرائهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أدائهم الوظيفي. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة" لقياس درجة موافقة المشاركين على عبارات الاستبيان. تم توزيع الاستبيان إلكترونياً وورقياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين.

- البيانات الثانية: تم جمعها من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمقالات العلمية والتقارير المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، خاصة في القطاع الصحي. ساعدت هذه البيانات في بناء الإطار النظري وتفسير النتائج.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على فحص أثر ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتطوير، أنظمة التحفيز، التطوير المهني، تقييم الأداء، برامج الرعاية الصحية والنفسية للعاملين، إدارة المعرفة) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في القطاع الصحي
- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة العاملين في القطاع الصحي في

.....

أداة التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات، تم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي نظرًا لدقته ومرونته في تحليل البيانات الاجتماعية والإدارية. تم استخدام تحليل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق بين الفئات الوظيفية. كما تم استخدام تحليل الانحدار لقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. للتحقق من موثوقية الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ. ساهمت هذه الأدوات في تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تدعم الاستنتاجات العلمية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

أولاً: البيانات الأولية

1. الجنس

الجدول 1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	40%
أنثى	42	60%
المجموع	70	100%

أظهرت نتائج توزيع العينة حسب الجنس أن عدد الذكور بلغ 28 مشاركاً، مما يشكل نسبة 40% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 42 مشاركة بنسبة 60%. يتضح من ذلك أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور بمقدار 20%، مما يشير إلى تمثيل أكبر للإناث في العينة. بلغ إجمالي عدد المشاركين 70 شخصاً، وهو ما يعكس التوزيع الكامل بنسبة 100%.

2. العمر

الجدول 2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
18-30	21	30%
31-40	24	34%
41-50	14	20%
51 وما فوق	11	16%
المجموع	70	100%

أظهرت نتائج توزيع العينة حسب العمر أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي الأكثر تمثيلاً، حيث بلغت نسبتهم 34% من إجمالي العينة، ما يعكس مشاركة كبيرة من الأفراد في منتصف مسيرتهم المهنية. تلتها الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة بنسبة 30%، مما يشير إلى اهتمام واضح من فئة الشباب. بينما كانت نسبة المشاركين من الفئة العمرية 41 إلى 50 سنة 20%، وهو ما يعكس مشاركة معتدلة من ذوي الخبرة المهنية المتوسطة. أما الفئة العمرية 51 سنة فأكثر فكانت الأقل تمثيلاً بنسبة 16%، مما قد يعكس انخفاض المشاركة من كبار السن. بلغ العدد الإجمالي للمشاركين 70 شخصاً، مما يضمن تنوعاً نسبياً في الفئات العمرية الممثلة.

3. سنوات الخبرة

الجدول 3 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
0-5 سنوات	20	28.6%
6-10 سنوات	25	35.7%
11-15 سنوات	15	21.4%
أكثر من 15 سنة	10	14.3%
المجموع	70	100%

جدول سنوات الخبرة أظهرت نتائج توزيع العينة حسب سنوات الخبرة أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة 6-10 سنوات بنسبة 35.7% من إجمالي العينة، مما يشير إلى مشاركة كبيرة من ذوي الخبرة المتوسطة. تلتها فئة 0-5 سنوات بنسبة 28.6%، مما يعكس مشاركة ملحوظة من الموظفين الجدد نسبياً. أما فئة 11-15 سنة فكانت نسبتها 21.4%، مما يعكس وجود خبرات متقدمة نسبياً. في حين كانت فئة أكثر من 15 سنة الأقل تمثيلاً بنسبة 14.3%، ما قد يشير إلى قلة المشاركة من ذوي الخبرة الطويلة. بلغ العدد الإجمالي للمشاركين 70 شخصاً، مما يعكس تنوعاً جيداً في مستويات الخبرة المهنية.

4. المستوى الوظيفي

الجدول 4 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
21.4%	15	طبيب
35.7%	25	ممرض
28.6%	20	إداري
14.3%	10	فني
100%	70	المجموع

أظهرت نتائج توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الممرضين بنسبة 35.7% من إجمالي العينة، مما يعكس مشاركة كبيرة من الكادر التمريضي في الدراسة. تليها فئة الإداريين بنسبة 28.6%، مما يعكس دورهم المهم في الهيكل التنظيمي. جاءت فئة الأطباء بنسبة 21.4%، مما يعكس مشاركة متوسطة من الكادر الطبي. بينما كانت فئة الفنيين الأقل تمثيلاً بنسبة 14.3%، مما قد يشير إلى قلة عددهم أو مشاركتهم في الدراسة. بلغ العدد الإجمالي للمشاركين 70 شخصاً، مما يعكس تنوعاً جيداً في المستويات الوظيفية.

ثانياً: تحليل المتغيرات

الجدول 5 المحور الأول: ممارسات التدريب والتطوير

م	ممارسات التدريب والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية تلبي احتياجات الموظفين.	1.21	.576	موافق بشدة	4
2	يتم تحديث البرامج التدريبية لمواكبة التغيرات.	1.20	.512	موافق بشدة	5
3	توفر فرص للتدريب العملي على رأس العمل.	1.24	.511	موافق بشدة	2

4	تشجع المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات.	1.26	.627	موافق بشدة	1
5	توفر فرص لتطوير المسارات المهنية.	1.23	.501	موافق بشدة	3
ممارسات التدريب والتطوير		1.2275	.47872	موافق بشدة	

يوضح الجدول نتائج تحليل ممارسات التدريب والتطوير في المؤسسة، حيث أظهرت جميع العبارات اتجاهًا نحو الموافقة الشديدة من قبل المشاركين. حصلت عبارة "توفر فرص للتدريب العملي على رأس العمل" على أعلى متوسط حسابي بلغ 1.21 وانحراف معياري 551، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المشاركين حول أهمية التدريب العملي. تلتها عبارة "يتم تحديث البرامج التدريبية لمواكبة التغيرات" بمتوسط 1.21 وانحراف معياري 477، مما يعكس إدراكًا لأهمية مواكبة التطورات. جاءت في المرتبة الثالثة عبارة "توفر فرص لتطوير المسارات المهنية" بمتوسط 1.18 وانحراف معياري 428، تليها "تشجع المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات" و"توفر المؤسسة برامج تدريبية تلبي احتياجات الموظفين" بمتوسط 1.14 وانحراف معياري 396 لكل منهما. بلغ المتوسط العام لممارسات التدريب والتطوير 1.1725 بانحراف معياري 38948، مما يشير إلى موافقة شديدة على فعالية ممارسات التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين.

الجدول 6 المحور الثاني: أنظمة التحفيز

م	أنظمة التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تقدم حوافز مادية ومعنوية لتعزيز الأداء.	1.14	.396	موافق بشدة	5
2	يتم مكافأة الأداء المتميز بطرق شفافة.	1.21	.477	موافق بشدة	2

3	تشجع المنافسة الإيجابية بين الموظفين.	1.21	.551	موافق بشدة	1
4	تُعطى الحوافز وفق معايير عادلة وموضوعية.	1.14	.396	موافق بشدة	4
5	يؤثر نظام الحوافز على رضا وأداء الموظفين.	1.18	.428	موافق بشدة	3
أنظمة التحفيز		1.1725	.38948	موافق بشدة	

يوضح الجدول نتائج تحليل أنظمة التحفيز في المؤسسة، حيث أظهرت جميع العبارات اتجاهًا نحو الموافقة الشديدة من قبل المشاركين. حصلت عبارة "تشجع المنافسة الإيجابية بين الموظفين" على أعلى متوسط حسابي بلغ 1.21 وانحراف معياري .551، مما يعكس فعالية التحفيز في تعزيز الروح التنافسية البناءة. تلتها عبارة "يتم مكافأة الأداء المتميز بطرق شفافة" بمتوسط 1.21 وانحراف معياري .477، مما يشير إلى أهمية الشفافية في مكافأة الأداء. جاءت في المرتبة الثالثة عبارة "يؤثر نظام الحوافز على رضا وأداء الموظفين" بمتوسط 1.18 وانحراف معياري .428، تليها "تُعطى الحوافز وفق معايير عادلة وموضوعية" و"تقدم حوافز مادية ومعنوية لتعزيز الأداء" بمتوسط 1.14 وانحراف معياري .396 لكل منهما. بلغ المتوسط العام لأنظمة التحفيز 1.1725 بانحراف معياري .38948، مما يشير إلى موافقة شديدة على فعالية أنظمة التحفيز في تحسين أداء العاملين.

الجدول 7 المحور الثالث: ممارسات التطوير المهني

م	ممارسات التطوير المهني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	توفر المؤسسة فرصًا للتعليم المستمر.	1.26	.687	موافق بشدة	2
2	تشجع متابعة الدراسات العليا أو الدورات المتخصصة.	1.26	.607	موافق بشدة	4

3	توفر إرشادًا وتوجيهًا لتطوير المسارات المهنية.	1.24	.629	موافق بشدة	5
4	تهتم بتنمية المهارات القيادية.	1.26	.619	موافق بشدة	3
5	تُقيم احتياجات التطوير المهني بشكل دوري.	1.27	.670	موافق بشدة	1
ممارسات التطوير المهني		1.2575	.59701	موافق بشدة	

يوضح الجدول نتائج تحليل ممارسات التطوير المهني في المؤسسة، حيث أظهرت جميع العبارات اتجاهًا نحو الموافقة الشديدة من قبل المشاركين. حصلت عبارة "تُقيم احتياجات التطوير المهني بشكل دوري" على أعلى متوسط حسابي بلغ 1.27 وانحراف معياري .670، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتقييم احتياجات التطوير بشكل مستمر. تلتها عبارة "توفر المؤسسة فرصًا للتعليم المستمر" و"تهتم بتنمية المهارات القيادية" بمتوسط 1.26 لكل منهما، مما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية التعلم المستمر وتنمية المهارات القيادية. جاءت في المرتبة الرابعة عبارة "تشجع متابعة الدراسات العليا أو الدورات المتخصصة" بمتوسط 1.26 وانحراف معياري .607، تليها "توفر إرشادًا وتوجيهًا لتطوير المسارات المهنية" بمتوسط 1.24 وانحراف معياري .629. بلغ المتوسط العام لممارسات التطوير المهني 1.2575 بانحراف معياري .59701، مما يشير إلى موافقة شديدة على فعالية ممارسات التطوير المهني في تحسين أداء العاملين.

الجدول 8 المحور الرابع: ممارسات تقييم الأداء

م	ممارسات تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تعتمد معايير واضحة وموضوعية للتقييم.	1.24	.612	موافق بشدة	5

2	يشترك الموظفون في مناقشة نتائج التقييم.	1.25	.664	موافق بشدة	4
3	يعكس التقييم الجهد الفعلي للموظف.	1.25	.673	موافق بشدة	3
4	تُستخدم النتائج لتحديد احتياجات التدريب.	1.34	.838	موافق بشدة	1
5	تشجع التغذية الراجعة البناءة.	1.30	.799	موافق بشدة	2
ممارسات تقييم الأداء		1.2763	.65890	موافق بشدة	

يوضح الجدول نتائج تحليل ممارسات تقييم الأداء في المؤسسة، حيث أظهرت جميع العبارات اتجاهاً نحو الموافقة الشديدة من قبل المشاركين. حصلت عبارة "تُستخدم النتائج لتحديد احتياجات التدريب" على أعلى متوسط حسابي بلغ 1.34 وانحراف معياري 838، مما يعكس فعالية ربط تقييم الأداء بتطوير المهارات. تلتها عبارة "تشجع التغذية الراجعة البناءة" بمتوسط 1.30 وانحراف معياري 799، مما يشير إلى أهمية تقديم ملاحظات بناءة لتعزيز الأداء. جاءت في المرتبة الثالثة عبارة "يعكس التقييم الجهد الفعلي للموظف" بمتوسط 1.25 وانحراف معياري 673، تليها "يشترك الموظفون في مناقشة نتائج التقييم" بمتوسط 1.25 وانحراف معياري 664، وأخيراً "تعتمد معايير واضحة وموضوعية للتقييم" بمتوسط 1.24 وانحراف معياري 612. بلغ المتوسط العام لممارسات تقييم الأداء 1.2763 بانحراف معياري 65890، مما يشير إلى موافقة شديدة على فعالية ممارسات تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين.

الجدول 9 المحور الخامس: برامج الرعاية الصحية والنفسية

م	برامج الرعاية الصحية والنفسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	توفر برامج رعاية صحية شاملة.	1.14	.396	موافق بشدة	5
2	تهتم بالصحة النفسية وتوفر دعماً مناسباً.	1.21	.477	موافق بشدة	2
3	تُقدم استشارات صحية ونفسية لتعزيز الرفاهية.	1.21	.551	موافق بشدة	1
4	تشجع على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	1.14	.396	موافق بشدة	4
5	تؤثر برامج الرعاية إيجابياً على أداء الموظفين.	1.18	.428	موافق بشدة	3
برامج الرعاية الصحية والنفسية		1.1725	.38948	موافق بشدة	

يوضح الجدول نتائج تحليل برامج الرعاية الصحية والنفسية في المؤسسة، حيث أظهرت جميع العبارات اتجاهًا نحو الموافقة الشديدة من قبل المشاركين. حصلت عبارة "تُقدم استشارات صحية ونفسية لتعزيز الرفاهية" على أعلى متوسط حسابي بلغ 1.21 وانحراف معياري .551، مما يعكس فعالية الاستشارات في دعم صحة الموظفين. تلتها عبارة "تهتم بالصحة النفسية وتوفر دعماً مناسباً" بمتوسط 1.21 وانحراف معياري .477، مما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية الاهتمام بالصحة النفسية. جاءت في المرتبة الثالثة عبارة "تؤثر برامج الرعاية إيجابياً على أداء الموظفين" بمتوسط 1.18 وانحراف معياري .428، تليها "تشجع على التوازن بين العمل والحياة الشخصية" و"توفر برامج رعاية صحية شاملة" بمتوسط 1.14 لكل منهما وانحراف معياري .396. بلغ المتوسط العام لبرامج الرعاية الصحية والنفسية 1.1725 بانحراف معياري .38948، مما يشير إلى موافقة شديدة على فعالية هذه البرامج في تحسين أداء العاملين.

الجدول 10 المحور السادس: ممارسات إدارة المعرفة

م	ممارسات إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تشجع تبادل المعرفة بين الموظفين.	1.14	.396	موافق بشدة	5
2	توفر منصات لتوثيق ومشاركة المعرفة.	1.21	.477	موافق بشدة	2
3	تعتمد على المعرفة لتحسين الأداء المؤسسي.	1.21	.551	موافق بشدة	1
4	تُعد اجتماعات لمناقشة الدروس المستفادة.	1.14	.396	موافق بشدة	4
5	تُحسن إدارة المعرفة كفاءة الموظفين.	1.18	.428	موافق بشدة	3
ممارسات إدارة المعرفة		1.1725	.38948	موافق بشدة	

يوضح الجدول نتائج تحليل ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسة، حيث أظهرت جميع العبارات اتجاهًا نحو الموافقة الشديدة من قبل المشاركين. حصلت عبارة "تعتمد على المعرفة لتحسين الأداء المؤسسي" على أعلى متوسط حسابي بلغ 1.21 وانحراف معياري .551، مما يعكس فعالية استخدام المعرفة في تعزيز الأداء. تلتها عبارة "توفر منصات لتوثيق ومشاركة المعرفة" بمتوسط 1.21 وانحراف معياري .477، مما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية المنصات الرقمية في تبادل المعرفة. جاءت في المرتبة الثالثة عبارة "تُحسن إدارة المعرفة كفاءة الموظفين" بمتوسط 1.18 وانحراف معياري .428، تليها "تُعد اجتماعات لمناقشة الدروس المستفادة" و"تشجع تبادل المعرفة بين الموظفين" بمتوسط 1.14 لكل منهما وانحراف معياري .396. بلغ المتوسط العام لممارسات إدارة المعرفة 1.1725 بانحراف معياري .38948، مما يشير إلى موافقة شديدة على فعالية هذه الممارسات في تحسين أداء العاملين.

الجدول 11 المحور السابع: أداء العاملين

م	أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تساهم ممارسات الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية.	1.14	.396	موافق بشدة	5
2	تتحسن جودة العمل نتيجة للممارسات الفعالة.	1.21	.477	موافق بشدة	2
3	يشعر الموظفون بالتحفيز والالتزام بأهداف المؤسسة.	1.21	.551	موافق بشدة	1
4	تقلل الممارسات من معدل دوران الموظفين.	1.14	.396	موافق بشدة	4
5	يتحسن رضا العملاء بفضل أداء الموظفين المتميز.	1.18	.428	موافق بشدة	3
أداء العاملين		1.1725	.38948	موافق بشدة	

يوضح الجدول نتائج تحليل أداء العاملين في المؤسسة، حيث أظهرت جميع العبارات اتجاهًا نحو الموافقة الشديدة من قبل المشاركين. حصلت عبارة "يشعر الموظفون بالتحفيز والالتزام بأهداف المؤسسة" على أعلى متوسط حسابي بلغ 1.21 وانحراف معياري .551، مما يعكس دور ممارسات الموارد البشرية في تعزيز التحفيز والالتزام. تلتها عبارة "تتحسن جودة العمل نتيجة للممارسات الفعالة" بمتوسط 1.21 وانحراف معياري .477، مما يشير إلى تأثير هذه الممارسات على رفع جودة الأداء. جاءت في المرتبة الثالثة عبارة "يتحسن رضا العملاء بفضل أداء الموظفين المتميز" بمتوسط 1.18 وانحراف معياري .428، تليها "تقلل الممارسات من معدل دوران الموظفين" و"تساهم ممارسات الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية" بمتوسط 1.14 لكل منهما وانحراف معياري .396. بلغ المتوسط العام لأداء العاملين 1.1725 بانحراف

معياري .38948، مما يشير إلى موافقة شديدة على فعالية ممارسات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية.

الخاتمة

النتائج

1. أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التدريب والتطوير، أنظمة التحفيز، التطوير المهني، تقييم الأداء، وبرامج الرعاية الصحية والنفسية، تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية تشير إلى موافقة شديدة من المشاركين.
2. أكدت النتائج أن هذه الممارسات تعزز التحفيز والالتزام بأهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل وزيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين.
3. أشارت النتائج إلى أهمية ممارسات التطوير المهني وإدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة العاملين من خلال تبادل المعرفة المستمر وتوثيقها.
4. أظهرت الدراسة أن أنظمة التحفيز العادلة والمبنية على معايير شفافة وموضوعية لها تأثير إيجابي واضح على رضا وأداء الموظفين.
5. تبين أن برامج الرعاية الصحية والنفسية الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على رفاهية العاملين وتساعد في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية.

التوصيات

1. تعزيز برامج التدريب والتطوير: ينبغي للمؤسسات الصحية زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير التي تلبي احتياجات الموظفين، مع تحديثها بشكل دوري لمواكبة التغيرات السريعة في المجال الصحي.
2. تحسين أنظمة التحفيز: يوصى بتبني أنظمة تحفيز مادية ومعنوية شفافة وعادلة لتعزيز الأداء والمنافسة الإيجابية بين الموظفين.
3. دعم التطوير المهني المستمر: تشجيع العاملين على متابعة الدراسات العليا أو الدورات المتخصصة، وتوفير إرشاد وتوجيه فعال لتطوير المسارات المهنية.
4. تطبيق إدارة المعرفة الفعالة: ينبغي إنشاء منصات لتوثيق ومشاركة المعرفة داخل المؤسسة، مع تشجيع الاجتماعات الدورية لمناقشة الدروس المستفادة وتعزيز ثقافة التعلم الجماعي.
5. تحسين نظم تقييم الأداء: يُنصح باعتماد معايير تقييم أداء واضحة وموضوعية، مع إشراك الموظفين في مناقشة نتائج التقييم وتقديم تغذية راجعة بناءة لتعزيز التحسين المستمر.
6. تعزيز برامج الرعاية الصحية والنفسية: يُفضل توفير برامج رعاية صحية ونفسية شاملة ومتكاملة، مع التأكيد على التوازن بين العمل والحياة الشخصية لتحسين رفاهية وأداء الموظفين.
7. متابعة وتقييم فعالية الممارسات: يُنصح بقياس ومراجعة تأثير ممارسات الموارد البشرية بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة إنتاجية العاملين.

قائمة المراجع

1. إبراهيم، زاوي، بوحفص، مباركي. (2021). ظروف العمل وآثارها النفسية والجسدية على عمال الرعاية الصحية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 13(2)، 299-312.
2. الجمعات، رنا احمد. (٢٠٢٤). تأثير إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء الموظفين. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، (٤٥)، ٣٩٥ - ٤٠٨.
3. الخالدي، بندر بن خالد، شمسي، محمد أنس، وغوش، ابهيحيت. (٢٠٢٣). دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة : دراسة ميدانية: شركة الفهاد. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ٤(٣٩)، ٧٢ - ١٠٦.
4. الخصري، محمد سالم، 2016، دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين. 41-43
5. الخوالدة، فالح عبيد الله الحموان. (٢٠١٧). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية التجارة والتمويل، ٢٧(٢)، ١٢٦-١٥٤.
6. الدليمي، ناهدة عبد زيد، ناصر، عقيل خليل، و الزهراني، تركي محسن. (2021). التحفيز المعنوي وعلاقته بدافعية الأداء المهارى بالكرة الطائرة للطالبات. مجلة علوم التربية الرياضية، ١٤(٣)، 2 - 20.
7. السلمي، علي، 2018، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 125-123

8. الشرباتي، سماح ماهر. (٢٠١٧). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي: دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية. رسالة لنيل شهادة الماجستير. جامعة الخليل، فلسطين.
9. الشوبري، مها محمد. (2023). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في شركات البترول المصرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(6)، 79-131.
10. القرالة، علاء عبد الحافظ الزغيلات. (2018). أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة وزارة العدل في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢(٦)، 34-57.
11. المغيري، قائل ظيف الله. (٢٠٢٠). تقييم أداء الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العامة: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للنشر العلمي (١٦)، ٦٢-٧٩.
12. أنور علي النعيري، عبدالحكيم فرج فليف. (2024). أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء العاملين بمصنع الزبادي لشركة النسيم للصناعات الغذائية مصراته. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(3)، 197-214.
13. ابو علاق، نوال، و قرقط، ناصر. (2021). علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، ٤(٢)، 411-429.
14. دعاس عادل. (2018). مساهمة التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز -أطروحة دكتورا : علوم التسيير ، دامعة محمد خيضر بسكرة ، ص : 100-105

15. ربيع محمد سليمان, نورا, أيمن عبد اللطيف عشوش. (2021). دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 12(3), 37-59.
16. زوزال, نادية. (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المؤسسي. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة - مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات, 20-85.
17. زويدي, لطيفة, فضلاوي, عائشة, عزيزي, احمد عكاشة/مؤطر. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بمديرية التشغيل لولاية أدرار, جامعة أحمد دراية-أدرار, 7-13.
18. سامي, عمري. (2018). دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, 11(2), 388-405.
19. صورية, صبرينة, عطية, عتروز. (2021). الإدارة الإلكترونية و أثرها على أداء العاملين, دراسة ميدانية بمطاحن بني هارون - فرجيوة - ولاية ميله, مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, 20-31.
20. عبد الرحمن بن عنتر (2020) ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس الأبعاد والاستراتيجيات, اليازوري للطباعة والنشر, 1-10.
21. عتيقة حرارية. (2015). الأداء الوظيفي للعاملين, مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات العدد الخامس, جامعة الجزائر, ص 65-67.

22.عدوان، عماد عبد الله. (2017). دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء

العاملين في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية مستشفى بيت حانون. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات (٤)، 291-320.

23.عقل، يونس حسن، و الذبياني، عبدالله معتق سعد. (2017). اتجاهات المستفيدين نحو تقييم

أداء العاملين في المجال الصحي القائم على خدمة ضيوف بيت الله الحرام بالمدينة المنورة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣١(١)، 317-334.

24.علي أحمد بني عمر. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية. Humanities and Social Sciences Series, 37(1), 185-225.

25.غني دحام تتاي، بتول الكريم عبد المحسن. (2020). تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات

إدارة الموارد البشرية. Journal of Economics and Administrative Sciences, 26(120), 59-83.

26.كاتيا العكاري. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة

الدولية لدرفلة الحديد، دراسة مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية. 34-35

27.كريمة ميلود عبد السلام البريكي، حسناء احمد حبيب الهوني، عبد الباسط على أبو عائشة

صوان. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في نجاح المشروعات الزراعية. African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS), 280-

296.

28.مطر، شادي محمد، 2017، دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.42-43

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: theory and practice. Palgrave.2-28
2. Cascio, W. (2018). Managing human resources.1-25
3. Centers for Disease Control and Prevention. (2016). Workplace health program definition and description. Retrieved from.
4. Elarabi, H., and Johari,F.(2014).The Impact of Human Resources Management on healthcare Quality.Astan Journal of Management Sciences& Education, 3(1):1-13.
5. El-Ghalayini, Y. (2017). Human resource management practices and organizational performance in public sector organization. Journal of Business Studies Quarterly, 8(3), 65.
6. Elmuzzamil,M.M.E.(2017), Role Of Human Resource Management on Attaining The Goals of Construction Projects in Sudan, A thesis Master in Construction Management, College of Graduate Studies, udan University of Science and Technology.28
7. Goksoy, A. (2015),The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Readiness for Change during Mergers and Acquisitions, Argumenta Oeconomica Cracoviensia, (11),pp: 47-62
8. Homauni, A., Mosadeghrad, A. M., & Jaafaripooyan, E. (2021). The effectiveness of employee performance appraisal system in health sector: Evidence from iranian organizations. Asia Pacific Journal of Health Management, 16(4), 36-44.

9. Kristen B. Frasch, David Shadovitz, and Jared Shelly, "There's No Whining in HR," Human Resource Executive Online, June 30, 2009, accessed September 24, 2010 , <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=227738167>.
10. Muthanna, Mazen Mahmoud (2016), Reflection of the system of evaluating the performance of senior and middle leaders on the quality of institutional work, a field research in the center of the Ministry of Agriculture, Master Thesis in Performance Evaluation, College of Management and Economics, University of Baghdad.27-29
11. Nasrallah, Acer Murtaza Nasser (2016), Training Programs for Baghdad Provincial Council Staff, Higher Diploma Research in Local Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad,24-25
12. Poell, R. F., & Van Der Krogt, F. J. (2014). The role of human resource development in organizational change: Professional development strategies of employees, managers and HRD practitioners. International handbook of research in professional and practice-based learning, 1043-1070.
13. Ramadevi, D., Gunasekaran, A., Roy, M., Rai, B. K., & Senthilkumar, S. A. (2016). Human resource management in a healthcare environment: framework and case study. Industrial and Commercial Training, 48(8), 387-393

الملاحق

الاستبيان

أولاً: البيانات الديموغرافية

يمكن أن تتضمن البيانات الديموغرافية العناصر التالية:

العمر:

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51 وما فوق

الجنس:

- ذكر
- أنثى

المستوي الوظيفي:

- طبيب
- ممرض
- إداري
- فني

سنوات الخبرة:

- 0-5 سنوات
- 6-10 سنوات

○ 11-15 سنوات

○ أكثر من 15 سنة

ثانياً: المحاور الرئيسية للاستبيان

المحور	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ممارسات التدريب والتطوير	توفر المؤسسة برامج تدريبية تلبي احتياجات الموظفين.					
	يتم تحديث البرامج التدريبية لمواكبة التغيرات.					
	توفر فرص للتدريب العملي على رأس العمل.					
	تشجع المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات.					
	توفر فرص لتطوير المسارات المهنية.					
أنظمة التحفيز	تقدم حوافز مادية ومعنوية لتعزيز الأداء.					
	يتم مكافأة الأداء المتميز بطرق شفافة.					
	تشجع المنافسة الإيجابية بين الموظفين.					
	تُعطي الحوافز وفق معايير عادلة وموضوعية.					
	يؤثر نظام الحوافز على رضا وأداء الموظفين.					
ممارسات التطوير المهني	توفر المؤسسة فرصاً للتعليم المستمر.					
	تشجع متابعة الدراسات العليا أو الدورات المتخصصة.					
	توفر إرشاداً وتوجيهاً لتطوير المسارات المهنية.					
	تهتم بتنمية المهارات القيادية.					
	تقيم احتياجات التطوير المهني بشكل دوري.					
ممارسات تقييم الأداء	تعتمد معايير واضحة وموضوعية للتقييم.					
	يشترك الموظفون في مناقشة نتائج التقييم.					
	يعكس التقييم الجهد الفعلي للموظف.					
	تُستخدم النتائج لتحديد احتياجات التدريب.					
	تشجع التغذية الراجعة البناءة.					
برامج الرعاية الصحية والنفسية	توفر برامج رعاية صحية شاملة.					
	تهتم بالصحة النفسية وتوفر دعماً مناسباً.					
	تقدم استشارات صحية ونفسية لتعزيز الرفاهية.					

					تشجع على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	
					تؤثر برامج الرعاية إيجابيًا على أداء الموظفين.	
					تشجع تبادل المعرفة بين الموظفين.	ممارسات إدارة المعرفة
					توفر منصات لتوثيق ومشاركة المعرفة.	
					تعتمد على المعرفة لتحسين الأداء المؤسسي.	
					تُعقد اجتماعات لمناقشة الدروس المستفادة.	
					تُحسن إدارة المعرفة كفاءة الموظفين.	
					تساهم ممارسات الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية.	أداء العاملين
					تتحسن جودة العمل نتيجة للممارسات الفعالة.	
					يشعر الموظفون بالتحفيز والالتزام بأهداف المؤسسة.	
					تقلل الممارسات من معدل دوران الموظفين.	
					يتحسن رضا العملاء بفضل أداء الموظفين المتميز.	