

أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة المياه في
مدينة بيشة المملكة العربية السعودية (دراسة وصفية تحليلية)

**"The Impact of Human Resource Practices on
Employee Performance in the Water Company in
the city of Bisha, Kingdom of Saudi Arabia (An
Analytical Study)"**

أسم الطالب

سلمان سعد كدم القرني

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠٣٤٩٤

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- ٢٠٢٤

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله قولاً وعملاً وفعلاً، الحمد لله ما انتهى درب ولا تمّ عمل إلا بفضلته وعونه وتوفيقه.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من وقف بجانبني خلال فترة دراستي،
كما أود أن أشكر بشكل خاص الدكتورة منى العشري على دعمها وتوجيهها القيم الذي ساعدني في إنجاز هذا العمل بنجاح.

كما أود أن أعبر عن شكري لأساتذة الجامعة الكرام ولكل من ساهم بأي شكل من الأشكال في هذه الدراسة،
سواء بالخبرة أو بالإرشاد فجزاكم الله خير الجزاء.

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع

إلى كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي أثناء دراستي في الجامعة
وإلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية.
اشكر لفراد عائلتي، وزملائي، وزميلاتي، الذين قدموا لي كل الدعم الذي ساهم في إتمام هذه الدراسة

المستخلص باللغة الإنجليزية:

المستخلص باللغة العربية:

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير.....
٢	الإهداء.....
٣	المستخلص باللغة الإنجليزية:.....
٤	المستخلص باللغة العربية:.....
٧	قائمة الأشكال:.....
٨	قائمة الجداول:.....
١٠	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١١	١,١. المقدمة.....
١٤	١,٢. مشكلة البحث:.....
١٤	١,٢,١. الفجوات النظرية:.....
١٤	١,٢,٢. الفجوات العملية:.....
١٥	١,٣. أهمية البحث:.....
١٥	١,٣,١. الأهمية النظرية:.....
١٥	١,٣,٢. الأهمية التطبيقية:.....
١٦	١,٤. أسئلة البحث:.....
١٧	١,٥. أهداف البحث:.....
١٨	١,٦. فرضيات البحث:.....
١٩	١,٧. نموذج البحث:.....
٢٠	١,٨. منهجية البحث:.....
٢٢	١,٩. الدراسة الميدانية:.....
٢٣	٢. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
٢٤	٢,١. المقدمة:.....
٢٥	٢,٢. المبحث الأول: الموارد البشرية.....
٢٩	٢,٣. المبحث الثاني: أداء الموظفين.....
٣١	٢,٤. المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.....
٣١	٢,٤,١. الأنماط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:.....
٣٢	٢,٤,٢. الصراعات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:.....

٣٢	٢,٤,٣. الفجوات في المعرفة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:.....
٣٣	٢,٥. المبحث الرابع: الدراسات السابقة:.....
٣٤	٢,٥,١. تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:.....
٣٤	٢,٥,٢. مناقشة آثار البحث المستقبلية:.....
٣٥	٢,٥,٣. كتابة المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:.....
٣٧	٢,٦. الخاتمة.....
٣٨	٢,٧. الملخص:.....
٣٩	٢,٨. المراجع:.....
٣٩	٢,٨,١. المراجع العربية:.....
٤٠	٢,٨,٢. المراجع الأجنبية:.....
٤٤	٢,٩. الملاحق:.....

قائمة الأشكال:

- شكل ١ تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحث ١٩
- شكل ٢ بصلة البحث نت تصميم الباحث ٢١

قائمة الجداول:

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة



الفصل الثاني: الاطار النظري



الفصل الثالث: منهجية البحث



الفصل الرابع: التحليل الاحصائي



الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

١. الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

مع استمرار التقدم الاقتصادي والتكنولوجي، يظهر بوضوح أن الأمور لم تعد تقتصر على الآلات والتكنولوجيا وحدها كعناصر رئيسية تحدد نجاح وقوة الشركات. بل أصبح لزاماً على الشركات الطموحة، الرغبة في البقاء والازدهار، أن تولي اهتماماً كبيراً لعنصرها البشري، في العقود السابقة، كانت الآلات والتكنولوجيا هي القوة الدافعة والمحركة للتقدم الاقتصادي والتنمية، حيث تمثلت قوة الإنتاج والتفوق في الابتكار في هذه العوامل (Storey, ١٩٩٥).

تشهد الشركات الآن تحولاً في نظرتها نحو مصدر آخر للقوة والتأثير، وهو الموارد البشرية، فقد أصبح فهم الدور الحيوي الذي يلعبه الإنسان في نجاح الشركات أمراً لا غنى عنه. إن العمل الجماعي والمهارات البشرية أصبحت عناصر حاسمة في تحقيق التطور والنمو المستدام. يشهد العالم اليوم تحولاً من التركيز الكلي على الكفاءات التقنية إلى الاعتراف بأهمية القدرات الشخصية والمهنية في بناء بيئات العمل المثلى، وبتزايد الاعتراف بأن الموظفين ليسوا مجرد أصول للشركة، بل هم العنصر الأساسي الذي يحدد تنافسيتها واستدامتها في ساحة المنافسة الحديثة. فان تحقيق رضا الموظفين وتطويرهم مسألة حيوية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فالاستثمار في تطوير المهارات الشخصية وتعزيز القدرات القيادية يسهم بشكل فعال في تعزيز أداء الفريق وبناء جو من الابتكار والتفاني في العمل (القيسي, ٢٠١٦).

تعتبر القيادة الفعالة وإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي محورين في تحقيق نجاح الشركات في هذا العصر المتطور. يتطلب الوضع الحالي فهماً عميقاً لاحتياجات وطموحات الموظفين، وتقديم بيئات عمل تشجع على التطوير الشخصي والمهني. إن تحديات الموارد البشرية لم تعد تقتصر على إدارة العلاقات العامة والرواتب فقط، بل أصبحت تتعلق ببناء ثقافات تنظيمية صحية ومحفزة تسهم في جعل العمل فعالاً ومستداماً، حيث تتسم الشركات الرائدة في هذا العصر بالتفكير الاستراتيجي في تنمية قدرات فرقها البشرية. كما ان إن استشراف المستقبل والتحلي بالمرونة في التعامل مع التحولات السريعة تعتبر مفاتيح النجاح لهذه الشركات. وفي هذا السياق، يسعى القادة إلى توفير فرص التعلم المستمر وتحفيز روح الابتكار بين الموظفين، مما يسهم في تعزيز تنافسيتهم وقدرتهم على التكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة (الفارس ، ٢٠١١).

في هذا السياق الديناميكي والتحولي، يتضح ان دور الموارد البشرية كلاعب رئيسي في بناء المؤسسات وتحقيق أهدافها. وإن الاستثمار الذكي في التطوير البشري وخلق بيئات عمل تحفز على التفوق يمثل التحدي الرئيسي الذي تواجهه الشركات اليوم. ومن خلال فهم عميق لأهمية العنصر البشري، يمكن أن تحقق الشركات تفوقاً استراتيجياً يعكس التطور الحديث في السوق كما اشارت بعض الدراسات السابقة، حيث توصلت دراسة (عبد الجواد ، ٢٠٢١) إلى أن مستوى القيام بممارسة إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني كان مرتفعاً، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية التعويض التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) لها أثر إيجابي على أداء الموظفين، وأيضاً توصلت دراسة (العوضي ، ٢٠٢١) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية التطوير ، التعويضات و الحوافز ومستوى الإبداع الإداري في

بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى أنه إتضح أنَّ أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية أثراً على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير ، و التعويضات و الحوافز ، على الترتيب.

تتطوي إدارة الموارد البشرية على مزيج من الممارسات والسياسات التي تستند إلى فهم عميق لأهمية الإنسان في سياق الأعمال الحديث. تُعدّ إدارة الموارد البشرية أكثر من مجرد إجراءات إدارية، بل تمثل ركيزة أساسية تُسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة والاستفادة القصوى من إمكانيات ومهارات الفريق البشري، وفي سياق تنافسي يتسارع فيه وتيرة التغيير، تأتي سياسات التوظيف لتلعب دوراً حيوياً في تجنيد الكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة. يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تكون على دراية بمتطلبات السوق وأحدث اتجاهات التوظيف، مما يمكنها من اختيار الكفاءات الملائمة وتوظيفها بشكل فعّال من ناحية أخرى، يأتي تطوير الموارد البشرية كعنصر رئيسي لتعزيز كفاءات ومهارات العاملين. من خلال تقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة، تسعى الشركات إلى تعزيز قدرات موظفيها وتحسين أدائهم. يساهم هذا التركيز على التطوير الشخصي في تعزيز مستوى الرضا والالتزام بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة (عبد الرزاق، وبوفقة ، ٢٠٢٠).

لضمان استمرارية هذه الجهود، تأتي سياسات تقييم الأداء كأداة لتقييم تحقيق الأهداف وتحديد نقاط التحسين. يُعتبر تفعيل نظام منتج لتقييم الأداء خطوة أساسية لتعزيز الإنتاجية وتحفيز الابتكار والتفوق الفردي، ومن جانب آخر، يتعامل نظام المكافآت والتحفيز مع تعزيز رغبة العاملين في تحقيق الأهداف المؤسسية. يعتبر هذا الجانب مهماً في بناء روح الفريق وتعزيز الالتزام والانخراط في العمل (محمد، ٢٠١٦).

علاوة على ذلك، يتعامل مجال خلق بيئة عمل إيجابية مع تشجيع التفاعل الإيجابي بين العاملين وتعزيز الثقافة الداعمة للابتكار والتعاون. إن توفير بيئة عمل تحفز على التفوق وتعزز التواصل الفعّال يسهم في خلق فضاء حيوي للعمل ينعكس إيجاباً على أداء الفريق وبالتالي على أداء المؤسسة بأكملها، وهنا يتضح أن الدمج بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل فعّال يمثل إحدى مفاتيح النجاح في مواجهة تحديات العصر الحديث. إن تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحترام حقوق وتطلعات الموظفين يشكل تحدياً استراتيجياً يتطلب تفهماً عميقاً ورؤية استباقية. حيث تتنوع هذه الممارسات وتؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين. إن الفهم الدقيق لكيفية تأثير هذه الممارسات يمكن أن يكون أحد المفاتيح لتحقيق تطوير فعّال في الأداء الوظيفي. (أبو سلمية، ٢٠٠٧). ولذلك، يأتي هذا البحث لاستكشاف وتحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة بالمملكة العربية السعودية

ان تحليل تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية يهدف إلى قياس التكامل بين هذه الممارسات واستراتيجيات الشركة. يمكن أن تكون هناك عقبات أو تحديات في تحقيق التكامل الفعال، ولكن فعالية سياسات التوظيف والتدريب يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الشركة وتطوير مهارات وكفاءات الموظفين بشكل فعال.

من جهة أخرى، يمكن تحسين أداء الموظفين من خلال تطبيق ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. ويمكن تحسين بيئة العمل لتعزيز الابتكار والتفوق، ويجب تصميم نظم تقييم الأداء بشكل يحقق التحسين المستمر. قد تواجه تحديات في تحليل وتقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر، ولكن يمكن التغلب عليها من خلال الجهود المستمرة والتحليل الدقيق.

وسيقوم الباحث خلال هذا البحث، نهدف إلى فهم عميق لكيفية تحسين إدارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في تعزيز أداء الموظفين وبالتالي تعزيز نجاح واستدامة الشركة في سوق الأعمال المتنافس.

١,٢. مشكلة البحث:

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر موردا تنظيميا بالغ الأهمية حيث تساعد المنظمة في المحافظة على فعاليتها وإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين في المؤسسة (Cooper, ٢٠١٩).

تتمثل مشكلة الدراسة في فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركة المياه. كما يظهر أن هناك حاجة ملحة لفحص مدى تناغم وفعالية تلك الممارسات مع البيئة العملية للشركة، وكيف يمكن أن تسهم في تحقيق أهدافها وتحسين أداء موظفيها.

١,٢,١. الفجوات النظرية:

- قد تكون هناك فجوات نظرية في فهم كيفية تكامل وتناغم ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب، مع استراتيجيات الشركة وأهدافها العامة. هل تلك الممارسات تتجاوز بشكل كاف مع تحديات وفرص البيئة الخاصة بالشركة؟
- يمكن أن تظهر فجوات في الفهم النظري لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في سياق محدد، خاصة فيما يتعلق بتطبيقات إدارة الأداء وتحفيز الفريق.

١,٢,٢. الفجوات العملية:

- هل الشركة تعتمد بشكل فعال على توظيف واستقطاب الكفاءات المناسبة وتوجيهها في مسارات مهنية تناسب أهدافها؟ هل هناك تحديات في تطبيق سياسات التدريب وتقييم الأداء بشكل يحقق أقصى قدر من الفعالية؟
- يمكن أن تظهر فجوات في فهم كيفية تحفيز الموظفين وتشجيعهم على المشاركة وتحقيق الأهداف المشتركة. هل توفر الشركة بيئة عمل تحفز على التفوق والابتكار؟
- هل هناك فجوات في تحليل وتقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر؟

من خلال تحليل هذه الفجوات، يمكن للدراسة أن تقدم توصيات فعالة لتحسين وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر فعالية.

وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: "ما هو أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة المملكة العربية السعودية".

١,٣. أهمية البحث:

تتأتى أهمية هذه الدراسة أيضًا من خلال التركيز على أهمية الموارد البشرية كمورد أساسي وحيوي. فالدراسة تسلط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية وكيف يمكنها تحقيق أهداف المنظمة، خاصة في ظل التحديات المتزايدة وسرعة التغيرات البيئية. ومن ثم، يأتي دور الدراسة في تسليط الضوء على تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية وتكاملها بشكل فعال، مما يلبي احتياجات الشركة في التنافس والتكيف مع التطورات الحديثة، حيث يتمحور موضوع الدراسة حول أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي أمرًا ذا أهمية بالغة في ظل التحولات المستمرة في بيئة الأعمال والتي تتطلب من الشركات التكيف والابتكار لضمان استدامة النجاح.

١,٣,١. الأهمية النظرية:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال توجيهها للنظريات والمعارف العلمية نحو خدمة المؤسسات والمجتمع بشكل عام. فإن النتائج المستنبطة من الدراسة ستسهم في إثراء المعرفة العلمية حول تأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، مما يعزز المكتبات ويسهم في تطوير الدراسة العلمية في هذا الميدان. يعكس ذلك إلهامًا للباحثين ويفتح أفقًا لفهم أفضل للعلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء الوظيفي.

١,٣,٢. الأهمية التطبيقية:

من الناحية العملية، تبرز أهمية الدراسة في إمكانية تطبيق نتائجها على واقع الشركة المياه. فإن استخدام هذه النتائج يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركة. بفضل تلك التحسينات، يمكن أن ينعكس ذلك إيجابيًا على إنتاجية الشركة وأداء الأفراد، وهو ما يسهم في تحقيق النجاح والاستمرارية للمنظمة بشكل شامل. يعكس هذا الجانب التطبيقي أهمية الدراسة في تحفيز التغيير وتحسين الأداء الوظيفي على أرض الواقع، مما يعود بالفائدة على الشركة ومجتمعها المحيط.

١,٤. أسئلة البحث:

تعد إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء ونجاح الشركات في بيئة الأعمال اليوم. من خلال دراسة تحليلية لتكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين، يتم التركيز على قياس هذا التكامل وتحديد العقبات التي قد تعوق تحقيقه بشكل فعال. كما سيتناول البحث أيضًا فعالية سياسات التوظيف والتدريب في تحقيق أهداف الشركة، وتأثير ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق على تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، سيستعرض البحث تأثير بيئة العمل على تحفيز الابتكار والتفوق، وأهمية استخدام نظم تقييم الأداء في تحقيق التحسين المستمر وتطوير أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر ولذاك ستكون أسئلة الدراسة كالتالي:

السؤال الرئيسي:

"ما هو أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة المملكة العربية السعودية".

الأسئلة الفرعية:

■ السؤال الفرعي الأول:

كيف يمكن تحليل تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الشركة؟

■ السؤال الفرعي الثاني:

ما هي فعالية تطبيق سياسات التوظيف والتدريب في تحقيق أهداف الشركة؟

■ السؤال الفرعي الثالث:

كيف يؤثر تطبيق ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق على أداء الموظفين؟

١,٥. أهداف البحث:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من العوامل الحاسمة في نجاح أي منظمة، حيث تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف وتعزيز أداء الموظفين. يهدف هذا البحث إلى استكشاف تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحليل تأثيرها على أداء الموظفين، بالإضافة إلى فحص فعالية سياسات التوظيف والتدريب في تطوير مهارات العاملين. كما يسعى البحث إلى فهم تأثير ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفرق على تحسين الأداء الفردي والجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يتناول البحث تحليل تأثير بيئة العمل على تحفيز الابتكار والتفوق، وأهمية استخدام نظم تقييم الأداء لتحقيق التحسين المستمر وتطوير أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر.

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركة المياه في مدينة بيشة، المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

■ الهدف الفرعي الأول:

استكشاف تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الشركة.

■ الهدف الفرعي الثاني:

تحليل فعالية سياسات التوظيف والتدريب.

■ الهدف الفرعي الثالث:

تحليل تأثير ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق.

١,٦. فرضيات البحث:

يتناول البحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة المياه في مدينة بيشة، المملكة العربية السعودية. حيث تستند الفرضيات الفرعية على تحليل تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الشركة، فعالية سياسات التوظيف والتدريب، ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق، بيئة العمل على تحفيز الابتكار والتفوق، واستخدام نظم تقييم الأداء لتحقيق التحسين المستمر. يهدف البحث إلى فحص وتحليل هذه العلاقات لفهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وتحقيق أهداف الشركة بشكل شامل، والتي ستكون كالتالي:

الفرضية الرئيسية: (H) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة المياه في مدينة بيشة، المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

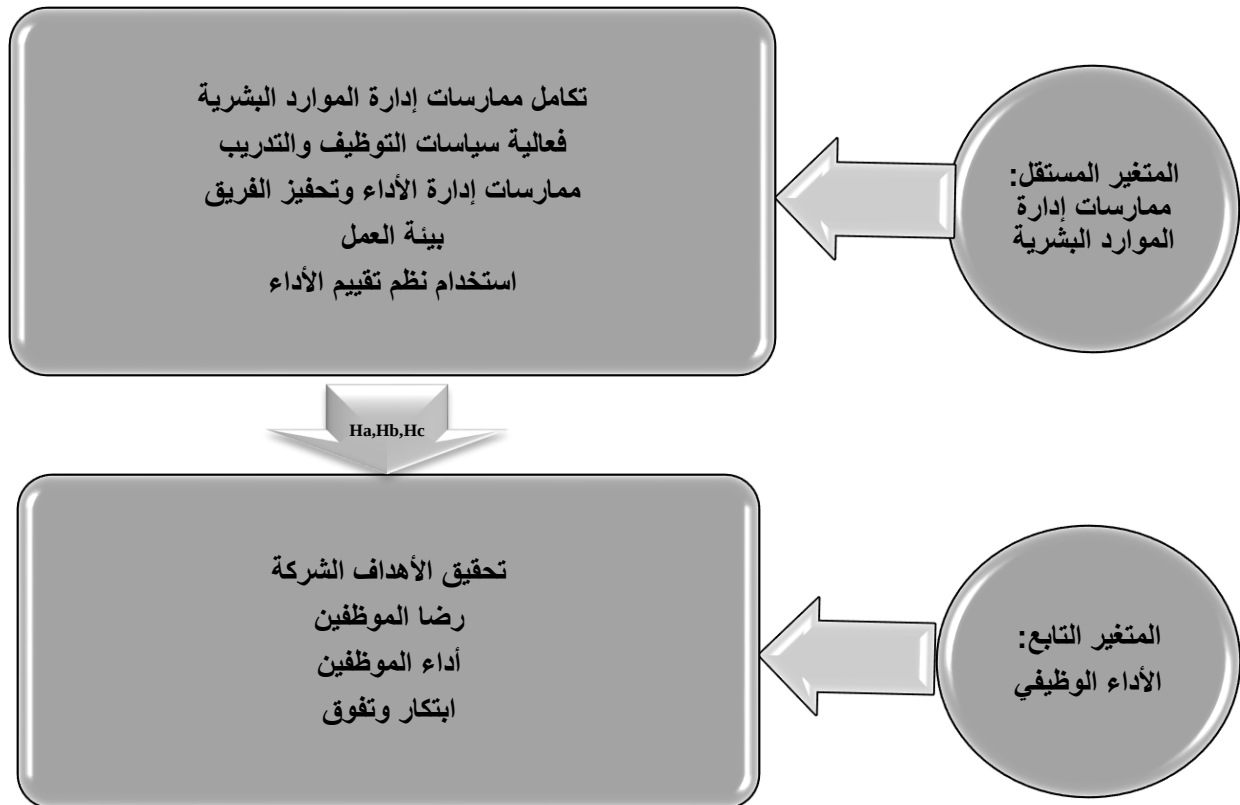
Ha: توجد علاقة معنوية توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات الشركة:

Hb: توجد علاقة معنوية توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين فعالية سياسات التوظيف والتدريب وتحقيق أهداف الشركة:

Hc: توجد علاقة معنوية توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين ممارسات إدارة الأداء وتحفيز الفريق وأداء الموظفين:

١,٧. نموذج البحث:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة المياه بمدينة بيشة، المملكة العربية السعودية. ولذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الجوانب الحيوية في نجاح أي منظمة، بحيث تعمل على تطوير القدرات وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.



شكل ١ تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحث ٢٠٢٤

١,٨. منهجية البحث:

يدرس البحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في الشركة، وذلك باستخدام هيكل "البصل البحثي" لتحليل وتنظيم العوامل المختلفة التي تؤثر على هذه العلاقة بشكل شامل. فمن خلال تطبيق هذا الهيكل، يمكن للباحث فهم تأثير مختلف جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، وغيرها، على الأداء الوظيفي بطريقة منهجية ومنظمة.

فلسفة البحث:

يعتمد هذا البحث على الفلسفة **الوضعية**، حيث يهدف إلى فهم وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في سياق شركة المياه.

منهج البحث:

يستخدم البحث **الاستنتاجي** كأسلوب رئيسي لتحليل وفهم الأدبيات والنظريات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

استراتيجية البحث:

يتبنى البحث استراتيجية **المسح** باستخدام **الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يهدف الباحث إلى فحص العلاقات بين المتغيرات.

نوع البحث:

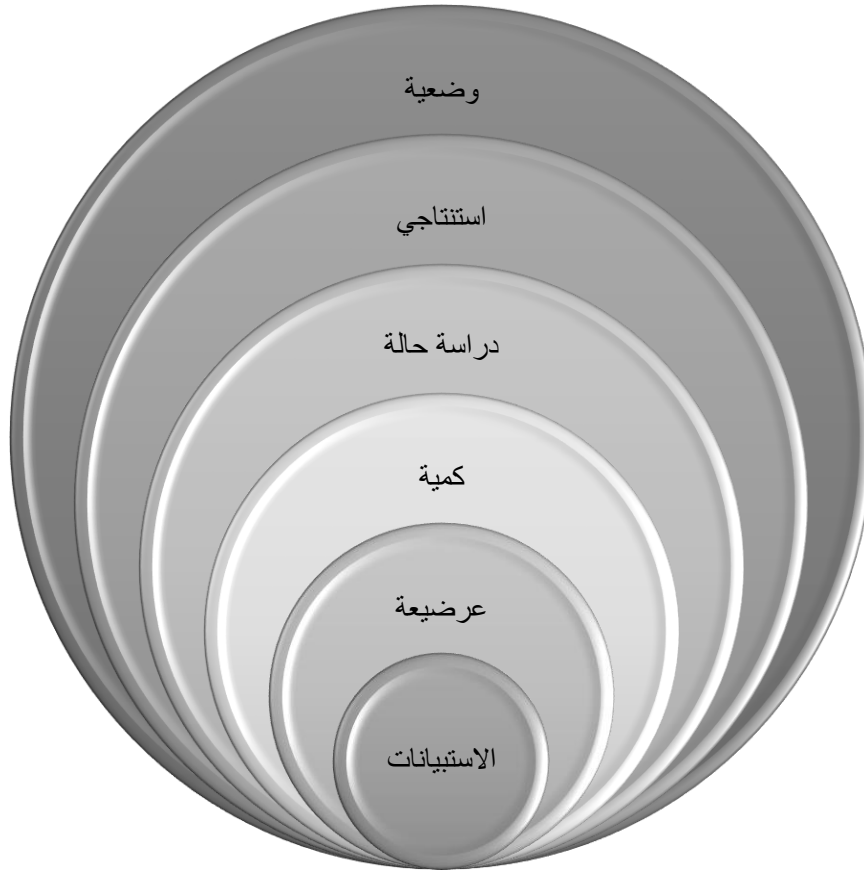
يعتمد هذا البحث على نهج **البحث الكمي**، حيث يركز على جمع البيانات الكمية من خلال الاستبيان لتحليلها بطرق إحصائية.

الأفق الزمني:

يعتمد هذا البحث على أفق زمني **مقطعي عرضي**، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة لفحص العلاقات في نقطة زمنية معينة.

طرق جمع وتحليل البيانات:

يستخدم البحث أساساً طريقة **جمع البيانات بواسطة الاستبيان** وتحليلها بواسطة أساليب إحصائية لفهم العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي.



شكل ٢ بصلة البحث نت تصميم الباحث ٢٠٢٤

فمن خلال تطبيق هذا الهيكل، يمكن للباحث فهم تأثير مختلف جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، وغيرها، على الأداء الوظيفي بطريقة منهجية ومنظمة.

١,٩. الدراسة الميدانية:

يشكل الاختيار الدقيق لمكان الدراسة الميدانية أساساً أساسياً في نجاح أي بحث، حيث يتوجب على الباحث تحقيق توازن فعال بين الصلة بالموضوع وسهولة الوصول والاعتبارات الأخلاقية، ويرتبط مكان الدراسة البحثية بصورة وثيقة بموضوع البحث حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة المياه بمدينة بيشة السعودية. سيتيح هذا الاختيار فرصة استكشاف الأبعاد العملية والتحليل المفصل للعلاقات المؤثرة.

- يتم اختيار مكان الدراسة بناءً على صلته الوثيقة بموضوع البحث، حيث يعكس الإعداد الواقعي لشركة المياه في مدينة بيشة السعودية الواقع التنظيمي الذي يتمحور حول ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- يتمتع الباحث بسهولة الوصول إلى شركة المياه وبيئتها الداخلية. يتيح ذلك لهم إجراء الملاحظات والمقابلات بكفاءة والتفاعل مع مختلف مكونات المنظمة.
- توفير ضمانات أخلاقية هو أمر أساسي، حيث يلتزم الباحث بحماية رفاة وحقوق المشاركين في البحث، سواء كانوا موظفين في الشركة أو أفراداً آخرين ذوي صلة.
- يضمن اختيار مكان الدراسة توفر الموارد اللازمة، بما في ذلك الوصول إلى المعدات والمواد الضرورية لتنفيذ الأنشطة البحثية بشكل فعال.
- يتأكد الباحث من أن شركة المياه تمثل تمثيلاً جيداً للواقع العام للقطاع، مما يزيد من إمكانية تعميم النتائج على مستوى أوسع.

باختيار مكان الدراسة بناءً على هذه المعايير، يضمن الباحث تحقيق أهداف البحث بشكل فعال وموثوق.

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

٢, ١. المقدمة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في نجاح المنظمات، حيث تساهم في جذب واستبقاء الموظفين الأكفاء، وتطوير مهاراتهم، وإدارة أدائهم بشكل فعال. ومن جهة أخرى، يعتبر أداء الموظفين عنصرًا أساسيًا في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والكفاءة والجودة.

في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، حيث يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة أن تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، بينما قد تؤدي الممارسات غير الفعالة إلى انخفاض الأداء ومقاومة الموظفين.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة. وسيتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية

مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

أبعاد إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: أداء الموظفين

تعريف أداء الموظفين

مراحل تطور مفهوم أداء الموظفين

أبعاد أداء الموظفين

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

الأنماط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

الصراعات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

الفجوات في المعرفة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تلخيص نتائج الدراسات السابقة

مناقشة آثار البحث المستقبلية

المساهمات الإجمالية للبحث الحالي في هذا المجال

الخاتمة

٢, ٢. المبحث الأول: الموارد البشرية

التعريفات:

تعرف الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأفراد الذين يعملون في المنظمة وتشكل قوة العمل الرئيسية فيها" (Dessler, ٢٠١٧, p. ٣). كما تُعرف على أنها "الوظيفة التي تهتم بإدارة العلاقات بين الموظفين والمنظمة" (Mondy & Martocchio, ٢٠١٦, p. ٤).

وتُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية استقطاب واختيار وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين، وإدارة العلاقات معهم، والاهتمام بالصحة والسلامة، والشؤون القانونية." (Dessler, ٢٠١٧, p. ٤) تعرف الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأفراد الذين يعملون في المنظمة وتشكل قوة العمل الرئيسية فيها" (Dessler, ٢٠١٧, p. ٣). كما تُعرف على أنها "الوظيفة التي تهتم بإدارة العلاقات بين الموظفين والمنظمة." (Mondy & Martocchio, ٢٠١٦, p. ٤)

تعريف إدارة الموارد البشرية حسب جمعية إدارة الموارد البشرية: (SHRM) "إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تعمل على توظيف وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين، وعلاقات العمل، والصحة والسلامة، والامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة." (SHRM, ٢٠٢٢)

تعريف إدارة الموارد البشرية حسب مايكل أرمسترونج: "إدارة الموارد البشرية هي النهج الاستراتيجي والمتكامل لإدارة الموظفين الأكثر قيمة للمنظمة، حيث يتم النظر إليهم على أنهم موارد بشرية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية." (Armstrong, ٢٠٠٦, p. ٤)

تعريف إدارة الموارد البشرية حسب دسلر وبيني باين: "إدارة الموارد البشرية هي السياسات والممارسات المتعلقة بالعمل، مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والعلاقات الصناعية." (Dessler & Bina, ٢٠٢٠, p. ٢)

تركز هذه التعريفات على أن الموارد البشرية تمثل المعارف والمهارات والقدرات البشرية في المنظمة، بينما تشمل إدارة الموارد البشرية جميع السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموظفين، من استقطابهم واختيارهم إلى تدريبهم وتطويرهم وتعويضهم وإدارة علاقاتهم، بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية استقطاب واختيار وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين، وإدارة العلاقات معهم، والاهتمام بالصحة والسلامة، والشؤون القانونية." (Dessler, ٢٠١٧, p. ٤) كما تُعرف على أنها "الوظيفة التي تهتم بتوفير الموارد البشرية المناسبة للمنظمة وإدارتها بشكل فعال" (Noe ., ٢٠١٧, p. ٥).

تشير التعريفات إلى أن الموارد البشرية تمثل قوة العمل الرئيسية في المنظمة، والتي تتكون من جميع الأفراد العاملين فيها. كما تشير إلى الوظيفة المسؤولة عن إدارة العلاقات بين الموظفين والمنظمة.

أما إدارة الموارد البشرية، فهي العملية الشاملة التي تشمل جميع الجوانب المتعلقة بإدارة الموظفين، بدءًا من استقطابهم واختيارهم، وتدريبهم وتطويرهم، وتقييم أدائهم، وتحديد تعويضاتهم ومزاياهم، وإدارة العلاقات معهم، والاهتمام بالصحة والسلامة، والامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة (Dessler, ٢٠١٧; Noe ., ٢٠١٧).

مراحل التطور:

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تطور رئيسية على مر السنين:

المرحلة الصناعية (١٩٠٠-١٩٤٠):

- ركزت على تحسين ظروف العمل والإنتاجية في ظل الثورة الصناعية والتحول نحو الإنتاج الكبير.
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو وتجارب هاوثورن في شركة وسترن إلكترونيك.
- التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على أداء العمال، مثل الدافعية والرضا الوظيفي.
- بدايات الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الصحية والمزايا للعمال.

المرحلة العلمية (١٩٤٠-١٩٧٠):

- تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة ومنفصلة عن الإدارة العامة.
- التركيز على التخطيط للقوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير.
- ظهور نظريات الدافعية مثل نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج، والتركيز على تحفيز الموظفين.
- بدايات استخدام الأساليب العلمية والكمية في إدارة الموارد البشرية، مثل تحليل الوظائف والتصميم الوظيفي.

المرحلة الاستراتيجية (١٩٧٠-٢٠٠٠):

- ربط إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية التنظيمية والأهداف طويلة المدى للمنظمة.
- ظهور مفاهيم مثل إدارة الأداء والتعويضات الاستراتيجية وربط الأجور بالأداء.
- التركيز على الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، واعتبارها أصولًا استراتيجية للمنظمة.
- ظهور نماذج إدارة الموارد البشرية مثل نموذج هارفارد ونموذج ميشيغان.

المرحلة الحديثة (٢٠٠٠-الحاضر):

- التركيز على إدارة المواهب واستقطاب وتطوير المواهب الاستثنائية.
- الاهتمام بالتنوع والشمول في قوة العمل، وإدارة القوى العاملة المتنوعة.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل تحليلات البيانات الضخمة وأتمتة العمليات.
- ظهور مفاهيم جديدة مثل التعلم والتطوير المستمر، والمرونة في العمل، والتوازن بين العمل والحياة.
- يتضح من هذه المراحل أن إدارة الموارد البشرية تطورت من مجرد وظيفة إدارية إلى شريك استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة رأس المال البشري بشكل فعال.

أبعاد إدارة الموارد البشرية:

تشمل إدارة الموارد البشرية عدة أبعاد رئيسية:

١. التخطيط للقوى العاملة:

- تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين من حيث الكمية والنوعية (المهارات والمؤهلات المطلوبة)
- التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية للقوى العاملة بناءً على خطط النمو والتوسع للمنظمة.
- تخطيط عملية الاستقطاب والتعيين لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموظفين.
- تحليل معدلات دوران العمالة والتقاعد وغيرها من العوامل التي تؤثر على القوى العاملة (Noe., ٢٠١٧).

٢. الاستقطاب والاختيار:

- تحديد مصادر الاستقطاب المناسبة (داخلية وخارجية) لجذب المرشحين المؤهلين.
- استخدام أساليب الاستقطاب مثل الإعلانات والتوظيف الإلكتروني والمعارض الوظيفية.
- تصميم وتطبيق أساليب تقييم المرشحين مثل المقابلات والاختبارات والتقييمات.
- اختيار أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة بناءً على معايير محددة (Mondy & Martocchio, ٢٠١٦).

٣. التدريب والتطوير:

- تحديد احتياجات التدريب للموظفين الحاليين والجدد لسد الفجوات في المهارات والمعارف.
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير (داخلية وخارجية) لتلبية هذه الاحتياجات.
- التركيز على التعلم المستمر وتطوير المسار الوظيفي للموظفين.
- استخدام أساليب التدريب المختلفة مثل التدريب في العمل والتدريب عن بُعد والتدريب القائم على التكنولوجيا.

٤. إدارة الأداء:

- وضع أهداف الأداء الفردية والجماعية المرتبطة بأهداف المنظمة.
- تقييم أداء الموظفين بشكل دوري باستخدام أساليب مختلفة مثل مقاييس التقدير والإدارة بالأهداف.
- توفير التغذية الراجعة البناءة للموظفين حول أدائهم وفرص التحسين.
- ربط نتائج تقييم الأداء بالتدريب والتطوير والتعويضات (Cascio, ٢٠١٩).

٥. التعويضات والمزايا:

- تصميم وإدارة نظم الأجور والمكافآت والمزايا التنافسية لجذب واستبقاء الموظفين الأكفاء.
- ربط التعويضات بالأداء والمساهمة في المنظمة من خلال برامج الحوافز.
- ضمان العدالة الداخلية والخارجية في نظم التعويضات.
- إدارة المزايا مثل التأمين الصحي وخطط التقاعد وغيرها.

٦. العلاقات الصناعية:

- إدارة العلاقات مع النقابات العمالية والامتثال للوائح العمل.
- التفاوض الجماعي وحل النزاعات العمالية بطريقة بناءة.
- تعزيز العلاقات الصناعية الإيجابية والتعاون مع النقابات لتحقيق أهداف مشتركة.

٧. الصحة والسلامة المهنية:

- توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين وفقاً للمعايير والقوانين المعمول بها.
- الامتثال للوائح الصحة والسلامة المهنية والتدقيق المستمر على ممارسات السلامة.
- تنفيذ برامج الوقاية والتدريب على السلامة لتقليل المخاطر والإصابات المهنية.

٨. الشؤون القانونية:

- الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل والموارد البشرية على المستويين المحلي والدولي.
- معالجة القضايا القانونية مثل التمييز والتحرش والإجازات والعقود.
- توفير الاستشارات القانونية للمنظمة في مجال الموارد البشرية لتجنب المخاطر القانونية.

من خلال هذه الأبعاد المتنوعة، تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال إدارة رأس المال البشري بكفاءة وفعالية..(Dessler, ٢٠١٧)

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في نجاح المنظمات من خلال جذب واستبقاء الموظفين الأكفاء، وتطوير مهاراتهم، وإدارة أدائهم، وتوفير بيئة عمل جاذبة وآمنة، والامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة.

٢,٣. المبحث الثاني: أداء الموظفين

التعريفات:

يُعرّف أداء الموظفين بأنه "السلوكيات أو الأفعال ذات الصلة بأهداف المنظمة والتي يمكن قياسها من حيث مستوى إسهام الفرد فيها. (Campbell ., ١٩٩٣, p. ٤٠) "كما يُنظر إليه على أنه "القيمة الإجمالية المتوقعة للمنظمة من الأحداث السلوكية المنفصلة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معيارية. (Motowidlo ., ١٩٩٧, p. ٧٢).

يُعرّف أداء الموظفين بأنه "السلوكيات أو الأفعال ذات الصلة بأهداف المنظمة والتي يمكن قياسها من حيث مستوى إسهام الفرد فيها. (Campbell, ١٩٩٣, p. ٤٠) "هذا التعريف يركز على أن أداء الموظفين يتعلق بالسلوكيات والأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن قياسها لتقييم مساهمة الفرد.

كما يُنظر إلى أداء الموظفين على أنه "القيمة الإجمالية المتوقعة للمنظمة من الأحداث السلوكية المنفصلة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معيارية. (Motowidlo, ١٩٩٧, p. ٧٢) "هذا التعريف يشير إلى أن أداء الموظفين يمثل القيمة أو المنفعة التي تحصل عليها المنظمة من خلال السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف على مدى فترة زمنية محددة.

وفقًا لتعريف جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) ، "يشير أداء الموظفين إلى جميع السلوكيات المرتبطة بالوظيفة والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. (SHRM, ٢٠٢٢) "هذا التعريف يوسع نطاق أداء الموظفين ليشمل جميع السلوكيات المتعلقة بالعمل، وليس فقط تلك المرتبطة مباشرة بالمهام الوظيفية.

كما يُعرّف أداء الموظفين من قبل مايكل أرمسترونج بأنه "السلوك الذي يقوم به الموظفون لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم قياسه وفقًا لمعايير محددة. (Armstrong, ٢٠٠٦, p. ٤٩٧) "هذا التعريف يربط أداء الموظفين بسلوكياتهم الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويشير إلى ضرورة وجود معايير لقياس هذا الأداء.

من خلال هذه التعريفات، يتضح أن أداء الموظفين يشير إلى السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظفون في سياق عملهم، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن قياسها وفقًا لمعايير محددة لتقييم مساهمة كل موظف.

مراحل التطور:

تطور مفهوم أداء الموظفين عبر عدة مراحل:

المرحلة الأولى (١٩٠٠-١٩٦٠):

- ركزت على تقييم الأداء بناءً على سمات الشخصية والخصائص الفردية، مثل الذكاء والقدرة والشخصية (Viswesvaran & Ones, ٢٠٠٠).
- افترضت أن هذه السمات الفردية هي المحددات الرئيسية لأداء الموظفين في العمل.
- تم تطوير اختبارات الذكاء والشخصية لاستخدامها في عمليات التوظيف والتقييم.

المرحلة الثانية (١٩٦٠-١٩٨٠):

- انتقل التركيز إلى السلوكيات المرتبطة بالوظيفة بدلاً من السمات الفردية (Arvey & Murphy, ١٩٩٨).
- ظهور مقاييس التقدير السلوكي (Behavioral Rating Scales) لتقييم السلوكيات المحددة في العمل.
- انتشار استخدام إدارة الأهداف (Management by Objectives) لربط أداء الموظفين بأهداف المنظمة.
- التركيز على تحديد السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة في العمل.

المرحلة الثالثة (١٩٨٠-٢٠٠٠):

- تم التأكيد على الأداء كمفهوم متعدد الأبعاد يشمل الأداء المهام والأداء السياقي (Campbell et al., ١٩٩٣; Borman & Motowidlo, ١٩٩٣).
- الأداء المهام يتعلق بالمهام الأساسية للوظيفة، بينما الأداء السياقي يشمل السلوكيات الداعمة للبيئة التنظيمية.
- تطوير نماذج أداء أكثر شمولاً تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل المؤثرة على الأداء.

المرحلة الرابعة (٢٠٠٠-الحاضر):

- ازداد الاهتمام بالأداء التكيفي والأداء الإبداعي كأبعاد إضافية لأداء الموظفين (Pulakos et al., ٢٠٠٠; Amabile & Pratt, ٢٠١٦).
- الأداء التكيفي يشير إلى قدرة الموظفين على التكيف مع المتطلبات والتغيرات الديناميكية في العمل.
- الأداء الإبداعي يتعلق بإنتاج أفكار وحلول جديدة ومبتكرة في العمل.
- التركيز على دور الدوافع والقدرات والفرص في تشكيل أداء الموظفين (Blumberg & Pringle, ١٩٨٢).

من خلال هذه المراحل، تطور مفهوم أداء الموظفين من التركيز على السمات الفردية إلى السلوكيات المرتبطة بالوظيفة، ثم إلى مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الأداء المهام والسياقي والتكيفي والإبداعي، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة المؤثرة على الأداء.

٢,٤. المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في التأثير على أداء الموظفين في المنظمات. فالممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والاختيار الجيد، والتدريب والتطوير المستمر، ونظم التعويضات العادلة، وإدارة الأداء الفعالة، يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم (الغامدي، ٢٠١٦؛ الزهراني، ٢٠١٩). ومع ذلك، إذا لم تُدار الموارد البشرية بشكل صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض معنويات الموظفين ومقاومتهم وتدني أدائهم (Huselid, ١٩٩٥؛ Guest, ١٩٩٧).

٢,٤,١. الأنماط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:

النمط الإيجابي: عندما تُطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، مثل التوظيف الاستراتيجي، والتدريب المستمر، وتقييم الأداء العادل، وربط التعويضات بالأداء، يميل أداء الموظفين إلى التحسن. يشعر الموظفون بالتمكين والتحفيز لبذل قصارى جهدهم وتحقيق أهداف المنظمة (Becker & Huselid, ١٩٩٨؛ Combs et al., ٢٠٠٦؛ الخضير، ٢٠١٨).

النمط السلبي: عندما تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية غير فعالة أو غير عادلة، مثل عدم وجود معايير موضوعية للتوظيف والتقييم، ونقص التدريب، وعدم ربط التعويضات بالأداء، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض أداء الموظفين. قد يشعر الموظفون بعدم الرضا والإحباط، مما يؤثر سلبًا على دافعيتهم وإنتاجيتهم (Jiang et al., ٢٠١٢؛ Katou & Budhwar, ٢٠١٠؛ عبد الباقي، ٢٠١٥).

النمط المختلط: في بعض الحالات، قد تكون العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين معقدة ومتباينة. فقد يستجيب بعض الموظفين بشكل إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما يقاوم آخرون. وقد تختلف النتائج اعتمادًا على عوامل مثل خصائص الموظفين، وسياق المنظمة، ونوع الممارسات المطبقة (Lepak et al., ٢٠٠٦؛ Rabl et al., ٢٠١٤؛ الشمري، ٢٠٢٠).

٢,٤,٢. الصراعات في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:

صراع الأهداف: قد تتعارض أهداف إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الفردية للموظفين أو تصوراتهم للأداء الفعال. فعلى سبيل المثال، قد تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية على الكفاءة والإنتاجية، بينما يركز الموظفون على الجودة والابتكار. (Legge, ١٩٩٥)

صراع العمليات: قد تتعارض عمليات إدارة الموارد البشرية مع الإجراءات أو الروتين الحالي للموظفين. قد يُنظر إلى متطلبات إدارة الموارد البشرية على أنها تتداخل مع المهام اليومية أو تزيد من عبء العمل. (Renwick, ٢٠٠٣).

صراع العلاقات: قد تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى توترات بين الموظفين والإدارة، أو بين الموظفين أنفسهم. قد يشعر بعض الموظفين بأنهم مستبعدون أو غير مدعومين خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى انخفاض الثقة والتعاون. (Nishii et al., ٢٠٠٨)

٢,٤,٣. الفجوات في المعرفة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:

الاختلافات الفردية: هناك حاجة إلى مزيد من البحث حول كيفية تأثير الاختلافات الفردية، مثل الشخصية والدوافع، على استجابات الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية وأدائهم اللاحق. (Liden et al., ٢٠٠٦).

العوامل السياقية: تتطلب العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين مزيداً من الاستكشاف في سياقات مختلفة، مثل الثقافات والصناعات والمراحل التنظيمية المختلفة. (Budhwar & Debrah, ٢٠٠١)

التأثيرات طويلة المدى: معظم الدراسات تركز على التأثيرات القصيرة المدى لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. هناك حاجة إلى بحث طويل لفهم التأثيرات طويلة المدى والديناميكيات بمرور الوقت. (Wright & Haggerty, ٢٠٠٥).

آليات التأثير: على الرغم من وجود نظريات متعددة، لا يزال هناك نقص في الفهم الكامل للآليات الدقيقة التي تؤثر من خلالها ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء ال آليات التأثير: على الرغم من وجود نظريات متعددة، لا يزال هناك نقص في الفهم الكامل للآليات الدقيقة التي تؤثر من خلالها ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، مثل الدور الوسيط للتحفيز والقدرات (Jiang et al., ٢٠١٣؛ الخضير، ٢٠١٨).

٢,٥. المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

(١) دراسة العنزي (٢٠٢١): عنوان الدراسة: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الجامعات السعودية.
المنهجية: دراسة مسحية، حجم العينة: ٢٥٠ موظف من جامعات مختلفة في المملكة العربية السعودية، أداة جمع البيانات: استبيان.
النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) وأداء الموظفين.
التوصيات: ضرورة تطوير برامج تدريبية للموظفين حول إدارة الموارد البشرية، وربط نظم التعويضات بالأداء بشكل أكبر.

(٢) دراسة الزبيدي (٢٠٢٠): عنوان الدراسة: تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.
المنهجية: دراسة حالة، حالة الدراسة: جامعة حكومية في الأردن، أداة جمع البيانات: مقابلات مع مديري الجامعة والموظفين.
النتائج: حددت الدراسة أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، بما في ذلك مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص الخبرة في إدارة الموارد البشرية، ومحدودية الموارد.
التوصيات: ضرورة توفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية، وتدريب الموظفين على كيفية التعامل مع التغيير.

(٣) دراسة عمر (٢٠١٩): عنوان الدراسة: عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية.
المنهجية: دراسة تحليلية، أداة جمع البيانات: تحليل الوثائق الرسمية للجامعات المصرية.
النتائج: حددت الدراسة أهم عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية، بما في ذلك القيادة القوية، والتواصل الفعال، ومشاركة الموظفين، وبناء ثقافة التغيير.
التوصيات: ضرورة التركيز على بناء ثقافة التغيير في الجامعات، وتوفير بيئة داعمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية.

(٤) دراسة حسين (٢٠١٨): عنوان الدراسة: أثر مشاركة الموظفين في عملية إدارة الموارد البشرية على أدائهم في الجامعات اللبنانية.
المنهجية: دراسة تجريبية، حجم العينة: ١٠٠ موظف من جامعات مختلفة في لبنان، أداة جمع البيانات: استبيان.
النتائج: أظهرت الدراسة أن مشاركة الموظفين في عملية إدارة الموارد البشرية لها أثر إيجابي على أدائهم.
التوصيات: ضرورة إشراك الموظفين في جميع مراحل عملية إدارة الموارد البشرية، وتوفير الفرص لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

٥) دراسة الشمري (٢٠١٧): عنوان الدراسة: قياس فعالية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخليجية.

المنهجية: دراسة استقصائية، حجم العينة: ١٨٠ موظف من جامعات مختلفة في دول الخليج العربي، أداة جمع البيانات: استبيان.

النتائج: حددت الدراسة أهم مؤشرات قياس فعالية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخليجية، بما في ذلك تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتحسين معنويات الموظفين.

التوصيات: ضرورة تطوير أدوات قياس فعالية إدارة الموارد البشرية، وتطبيقها بشكل دوري لقياس التقدم المحرز.

٢,٥,١. تلخيص النتائج من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية المتعلقة بعنوان البحث الحالي على النحو التالي:

- وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) وأداء الموظفين في المنظمات، بما في ذلك الجامعات والقطاع الحكومي (العزي، ٢٠٢١؛ الزهراني، ٢٠١٩؛ حسين، ٢٠١٨).
- تواجه المنظمات، بما فيها الجامعات، تحديات في تطبيق إدارة الموارد البشرية، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص الخبرة، ومحدودية الموارد (الزبيدي، ٢٠٢٠؛ الشمري، ٢٠١٧).
- هناك عوامل رئيسية تساهم في نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية، مثل القيادة القوية، والتواصل الفعال، ومشاركة الموظفين، وبناء ثقافة التغيير (عمر، ٢٠١٩؛ الخضير، ٢٠١٨).
- مشاركة الموظفين في عملية إدارة الموارد البشرية لها أثر إيجابي على أدائهم (حسين، ٢٠١٨؛ الخضير، ٢٠١٨).
- هناك مؤشرات رئيسية لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية، مثل تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتحسين معنويات الموظفين (الشمري، ٢٠١٧؛ عبد الباقي، ٢٠١٥).

٢,٥,٢. مناقشة آثار البحث المستقبلية:

من المتوقع أن يساهم هذا البحث في تحسين فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة. كما سيساهم البحث في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية. بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن يساهم البحث في تحسين أداء الموظفين في شركة المياه.

•تحسين فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين:

سيساعد هذا البحث على تحسين فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة. من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من الموظفين في الشركة، سيتم تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. ستساعد هذه النتائج الشركة على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية تركز على تحسين أداء الموظفين.

•تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية:

سيساهم هذا البحث في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية. من خلال تحليل التحديات والعوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في هذا السياق، سيتم تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه التحديات وتحقيق النجاح في تطبيق إدارة الموارد البشرية. ستساعد هذه الاستراتيجيات المنظمات الأخرى في القطاع الحكومي والشركات الخدمية على تطبيق إدارة الموارد البشرية بنجاح وتحسين أداء الموظفين.

•تحسين أداء الموظفين في شركة المياه:

من المتوقع أن يساهم هذا البحث في تحسين أداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة. من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية تركز على تحسين أداء الموظفين، سيتم تمكين الشركة من تطبيق إدارة الموارد البشرية بنجاح وتحسين أداء الموظفين. سيساعد ذلك الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

٢,٥,٣. كتابة المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

سيقدم هذا البحث مساهمات إجمالية في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية، من خلال:

• تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة المياه:

سيساهم هذا البحث في تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) وأداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة. من خلال دراسة حالة الشركة، سيتم تحليل هذه العلاقة وتحديد الممارسات التي لها أكبر الأثر على أداء الموظفين. ستساعد هذه النتائج الشركة على تركيز جهودها على الممارسات الأكثر أهمية لتحسين أداء الموظفين.

• تحديد التحديات والعوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية:

سيساهم هذا البحث في تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية في شركة المياه في مدينة بيشة، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص الخبرة، ومحدودية الموارد. كما سيحدد العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية، مثل القيادة القوية والتواصل الفعال

ومشاركة الموظفين. ستساعد هذه النتائج المنظمات الأخرى في القطاع الحكومي والشركات الخدمية على التغلب على التحديات وتطبيق إدارة الموارد البشرية بنجاح.

• **تطوير مؤشرات لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية:**

سيساهم هذا البحث في تطوير مؤشرات لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية، مثل تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتحسين معنويات الموظفين، وجودة الخدمات المقدمة. من خلال تطبيق هذه المؤشرات على شركة المياه في مدينة بيشة، سيتم تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة وتحديد مجالات التحسين. ستساعد هذه المؤشرات المنظمات الأخرى في القطاع الحكومي والشركات الخدمية على قياس فعالية إدارة الموارد البشرية لديها وتحسين أدائها.

• **توفير توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية:**

بناءً على نتائج البحث، سيتم تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية. قد تشمل هذه التوصيات طرق لتعزيز التوظيف الاستراتيجي، وتحسين برامج التدريب والتطوير، وتطبيق نظم تقييم أداء عادلة، وربط التعويضات بالأداء، وإشراك الموظفين في عملية إدارة الموارد البشرية. ستساعد هذه التوصيات المنظمات على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها وتحقيق نتائج أفضل في أداء الموظفين وجودة الخدمات.

ملخص المساهمات الإجمالية:

سيقدم هذا البحث مساهمات إجمالية في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية من خلال:

- تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة المياه.
- تحديد التحديات والعوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع.
- تطوير مؤشرات لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية.
- توفير توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع.

ستساهم هذه المساهمات في تحسين فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، وتطوير استراتيجيات فعالة لتطبيق إدارة الموارد البشرية بنجاح، وتحسين أداء الموظفين وجودة الخدمات في القطاع الحكومي والشركات الخدمية.

٢,٦. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تقديم إطار نظري شامل حول إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، بالإضافة إلى استعراض للدراسات السابقة ذات الصلة. تم تغطية المفاهيم والتعريفات الرئيسية، ومراحل التطور، والأبعاد المختلفة لكل من إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين.

كما تم تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين بشكل مفصل، مع مناقشة الأنماط والصراعات والفجوات في المعرفة حول هذه العلاقة. أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة وتحسين أداء الموظفين، ولكن هناك أيضًا تحديات وعوامل مؤثرة يجب أخذها في الاعتبار.

تم استعراض خمس دراسات سابقة رئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، مع التركيز على السياق الجامعي والقطاع الحكومي والشركات الخدمية. تم تلخيص نتائج هذه الدراسات ومناقشة آثارها المستقبلية، بالإضافة إلى كتابة المساهمات الإجمالية المتوقعة للبحث الحالي في هذا المجال.

من المتوقع أن يساهم البحث الحالي في تحسين فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة المياه في مدينة بيشة، وتطوير استراتيجيات فعالة لتطبيق إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي والشركات الخدمية، وتحسين أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة.

سيتم تحقيق ذلك من خلال تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في شركة المياه، وتحديد التحديات والعوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع، وتطوير مؤشرات لقياس فعالية إدارة الموارد البشرية، وتقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

بشكل عام، يوفر هذا الفصل أساسًا نظريًا وبحثيًا قويًا للبحث الحالي، ويسلط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمات. من خلال البناء على هذا الإطار النظري والدراسات السابقة، سيساهم البحث الحالي في إثراء المعرفة في هذا المجال وتقديم توصيات عملية للممارسين.

٢,٧. الملخص:

٢,٨. المراجع:

٢,٨,١. المراجع العربية:

١. الفارس ليمان (٢٠١١). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٧٣.
٢. القيسي، فاضل حمد سلمان (٢٠١٦). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٢ المجلد ٢٢.
٣. أبو سلمية، باسم (٢٠٠٧). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية. رسالة لنيل الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ١٨.
٤. العوضي، سارة (٢٠٢١). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبدايع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية، العدد ١، ص ١١٧.
٥. عبد الجواد، عبد السلام (٢٠٢٠). مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين. مجلة آفاق الاقتصادية، الناشر جامعة المرقب، العدد ١٢، ص ٢٨-١.
٦. عبد الرزاق، شادي، بوفقة مروان (٢٠٢٠). أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف. رسالة لنيل الماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص ٧.
٧. محمد، بناز (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية المجلد ٩، ص ٤٥٣ - ٤٨٢.
٨. الغامدي، عبدالله بن سعيد (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، ٣٠(٢)، ٣-٣٦.
٩. الزهراني، فهد بن عبدالله (٢٠١٩). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الحكومي السعودي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٦(١)، ١٦٧-١٨٨.
١٠. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، ١٧(١)، ٤٠-١١.
١١. الشمري، فهد بن عبدالله (٢٠٢٠). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٧(٢)، ٨٩-١١٢.
١٢. الخضير، محمد بن عبدالله (٢٠١٨). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، ١٩(٢)، ٢٨-١.
١٣. العنزي، فهد (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الجامعات السعودية. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، ٣٣(٢)، ١٢٥-١٤٨.
١٤. الزبيدي، أحمد (٢٠٢٠). تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية. مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، ٤٧(١)، ٩١-١١٢.
١٥. عمر، محمد (٢٠١٩). عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية. المؤتمر الدولي لإدارة الموارد البشرية في التعليم العالي، القاهرة، مصر.

١٦. حسين، علي. (٢٠١٨). أثر مشاركة الموظفين في عملية إدارة الموارد البشرية على أدائهم في الجامعات اللبنانية. مجلة جامعة البلمند، العلوم الإدارية، ٩(٢)، ٤٧-٧٢.
١٧. الشمري، فهد. (٢٠١٧). قياس فعالية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخليجية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الكويت، ٢٥(٣)، ٨٩-١١٤.

٢, ٨, ٢. المراجع الأجنبية:

١٨. Storey, J. (١٩٩٥). "Is HRM catching on?" International Journal of Manpower, ١٦(٤), ٣-١٠.
١٩. Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., Cooke, F. L. (٢٠١٩). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. Human Resource Management, ٥٨, ٨٥-٩٧.
٢٠. Armstrong, M. (٢٠٠٦). A handbook of human resource management practice (١٠th ed.). Kogan Page.
٢١. Dessler, G., & Bina, A. (٢٠٢٠). Human resource management (١٦th ed.). Pearson.
٢٢. International Labour Organization (ILO). (٢٠١٢). International Standard Classification of Occupations (ISCO-٠٨). <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco٠٨/>
٢٣. Society for Human Resource Management (SHRM). (٢٠٢٢). What is human resource management? <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-ga/pages/whatishrm.aspx>
٢٤. Dessler, G. (٢٠١٧). Human resource management (١٥th ed.). Pearson.
٢٥. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (٢٠١٦). Human resource management (١٤th ed.). Pearson.
٢٦. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (٢٠١٧). Human resource management: Gaining a competitive advantage (١٠th ed.). McGraw-Hill Education.
٢٧. Cascio, W. F. (٢٠١٩). Managing human resources (١١th ed.). McGraw-Hill Education.
٢٨. Dessler, G. (٢٠١٧). Human resource management (١٥th ed.). Pearson.

۲۹. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (۲۰۱۶). Human resource management (۱۴th ed.). Pearson.
۳۰. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (۲۰۱۷). Human resource management: Gaining a competitive advantage (۱۰th ed.). McGraw-Hill Education.
۳۱. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (۲۰۱۶). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, ۳۶, ۱۵۷-۱۸۳.
۳۲. Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (۱۹۹۸). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, ۴۹(۱), ۱۴۱-۱۶۸.
۳۳. Blumberg, M., & Pringle, C. D. (۱۹۸۲). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, ۷(۴), ۵۶۰-۵۶۹.
۳۴. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (۱۹۹۳). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*, ۷۱, ۹۸.
۳۵. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (۱۹۹۳). A theory of performance. *Personnel Selection in Organizations*, ۳۵۷, ۳۵-۷۰.
۳۶. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (۲۰۰۰). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, ۸۵(۴), ۶۱۲-۶۲۴.
۳۷. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (۲۰۰۰). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, ۸(۴), ۲۱۶-۲۲۶.
۳۸. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (۱۹۹۸). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. ۱۶, pp. ۵۳-۱۰۱). JSTOR.
۳۹. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (۲۰۰۶). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, ۵۹(۳), ۵۰۱-۵۲۸.

٤٠. Guest, D. E. (١٩٩٧). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, ٨(٣), ٢٦٣-٢٧٦.
٤١. Huselid, M. A. (١٩٩٥). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, ٣٨(٣), ٦٣٥-٦٧٢.
٤٢. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (٢٠١٢). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, ٥٥(٦), ١٢٦٤-١٢٩٤.
٤٣. Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (٢٠١٣). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, ٥٠(٨), ١٤٤٨-١٤٨٠.
٤٤. Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (٢٠١٠). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, ٢٨(١), ٢٥-٣٩.
٤٥. Legge, K. (١٩٩٥). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Macmillan International Higher Education.
٤٦. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (٢٠٠٦). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. ٢٥, pp. ٢١٧-٢٧١). Emerald Group Publishing Limited.
٤٧. Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (٢٠٠٦). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, ٩١(٢), ٣١٦-٣٣٢.
٤٨. Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (٢٠٠٨). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, ٦١(٣), ٥٠٣-٥٤٥.

٤٩. Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., & Kühlmann, T. M. (٢٠١٤). A meta-analysis of country differences in the high-performance work system–business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology*, ٩٩(٤), ٦٧٠-٦٨٩.
٥٠. Renwick, D. (٢٠٠٣). Line manager involvement in HRM: An inside view. *Employee Relations*, ٢٥(٣), ٢٦٢-٢٨٠.
٥١. Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (٢٠٠٥). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review*, ١٦٤-١٧٣.

٩, ٢. الملاحق: