

عنوان المشروع

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين

أسم الطالب

خالد محمد الوصابي

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٣	١,١. المقدمة:
٤	١,٢. مشكلة الدراسة
٤	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٤	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٥	١,٣. أهمية الدراسة
٥	١,٣,١. على المستوى النظري:
٥	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٥	١,٤. أسئلة الدراسة
٦	١,٥. أهداف الدراسة
٦	١,٦. فرضيات الدراسة
٦	١,٧. نموذج الدراسة
٧	١,٨. منهجية الدراسة
٧	١,٩. الدراسة الميدانية
٨	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
٩	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٠	٢,١. المقدمة:
١١	٢,٢. المتغير المستقل
١١	٢,٣. المتغير التابع
١١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٢	٢,٥. الخاتمة
١٣	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

تُعتبر إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات الحديثة، وذلك لأنها تركز على استثمار العنصر البشري وتنمية قدراته لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال. مع التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، من تكنولوجيا وعولمة وزيادة المنافسة، أصبح العنصر البشري يمثل المورد الأهم الذي تستطيع المؤسسات من خلاله تفوقها واستمراريتها. فلم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على رأس المال أو التقنيات المتقدمة، بل يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على اجتذاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها وتطويرها.

لقد شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً، من كونه وظيفة إدارية تقليدية تختص بشؤون الموظفين إلى وظيفة استراتيجية تقوم بدور محوري في صياغة السياسات التنظيمية والتخطيط المستقبلي. أصبح واضحاً أن الاستثمار في رأس المال البشري هو السبيل لتحقيق التميز والابتكار داخل المؤسسات. إدارة الموارد البشرية هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تهدف إلى استقطاب الموظفين ذوي الكفاءة، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتقييم أدائهم، مع توفير بيئة عمل إيجابية تُعزز الانتماء والرضا الوظيفي.

ويلعب هذا الدور أهمية كبرى في ظل بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، حيث يُطلب من الموارد البشرية التكيف مع المستجدات والتحديات بكفاءة عالية. إن التطور التكنولوجي والتحول الرقمي فتحا آفاقاً جديدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما استوجب تبني منهجيات وأدوات حديثة مثل إدارة المواهب والموارد البشرية الإلكترونية.

وفي ظل التحديات الاقتصادية العالمية والمنافسة الشديدة، أصبحت إدارة الموارد البشرية مسؤولية استراتيجية لتحقيق مستويات متقدمة من الإنتاجية والجودة. فالنجاح الحقيقي لأي مؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فعالية إدارة مواردها البشرية.

لذلك، تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مع التركيز على التحديات والفرص التي تفرزها المتغيرات الاقتصادية والتقنية الحديثة، مما يسهم في بناء رؤية شاملة لهذه الممارسات وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

١,٢ مشكلة البحث

بالرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على تطوير أداء العاملين، إلا أن هناك اختلافاً واضحاً في نتائج الدراسات المتعلقة بتأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. كما أن التطورات السريعة في التكنولوجيا والاقتصاد تفرض تحديات جديدة على كيفية إدارة الموارد البشرية، وتدعو إلى إعادة نظر في الأساليب والمعايير التقليدية المعتمدة. بناءً على ذلك، تظهر مشكلة البحث في وجود فجوات نظرية وعملية تحتاج إلى مزيد من الدراسة لفهم العلاقة الحقيقية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات المعاصرة.

١,٢,١ فجوات على المستوى النظري

تمثل الفجوة النظرية في تعارض آراء الباحثين حول الأثر الفعلي لممارسات الموارد البشرية المختلفة مثل التدريب والتحفيز وتقييم الأداء على كفاءة العاملين داخل المؤسسات. بالإضافة إلى أن أغلب النماذج الموجودة تم تطويرها في بيئات وخلفيات مختلفة ثقافياً واقتصادياً عن البيئة التي تخصنا، مما يصعب تطبيقها بشكل مباشر في بلداننا العربية. ولا تزال الأبحاث التي تستكشف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي الحديثة قليلة، مما يجعل تطوير أطر نظرية متجددة ضرورة تتطلب تحقيقها هذه الدراسة.

١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي

أما من الناحية العملية، فيلاحظ وجود فجوة واضحة بين النظريات الحديثة والممارسات الفعلية في المؤسسات، حيث تفتقر بعض إدارات الموارد البشرية إلى التخطيط الاستراتيجي الجيد، وتعاني من قلة برامج التدريب والتطوير الفعالة، وضعف نظام تقييم الأداء. علاوة على ذلك، تعتمد كثير من المؤسسات على ممارسات قديمة لا تستفيد من الفرص التي توفرها التكنولوجيا الحديثة، مما يعوق تحقيق تحسين ملموس في أداء الموارد البشرية ورفع مستوى الإنتاج.

١,٣ أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المؤسسي خصوصاً في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات على المستويين الاقتصادي والتكنولوجي. ويتجلى أثرها في تحسين كفاءة الأداء، والقدرة التنافسية، وضمان استدامة الموارد التنظيمية.

١,٣,١ على المستوى النظري

يساهم البحث في إضافة معرفة جديدة للأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تقديم إطار شامل يشمل المفاهيم الحديثة والنظريات التي تشرح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والنتائج الإيجابية في الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي. كما يهدف إلى سد الفجوات المعلوماتية عن ملائمة هذه النماذج للسياق المحلي العربي، ويوفر قاعدة معرفية يستفيد منها الباحثون في الدراسات القادمة.

١,٣,٢ على المستوى التطبيقي

يوفر البحث إرشادات عملية تساعد القائمين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على تطوير سياساتهم وممارساتهم بما يتماشى مع أحدث الاتجاهات. علاوة على ذلك، يقدم توصيات تساهم في تحسين استقطاب وتنمية الكفاءات، وتصميم أنظمة تحفيز وتقييم أداء فعالة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وزيادة رضا العاملين وتعزيز التزامهم. ويعزز البحث القدرة التكيفية للمؤسسات في بيئة عمل متغيرة باستمرار.

١,٤ أسئلة الدراسة

يركز هذا البحث على الإجابة عن الأسئلة التالية التي تهدف إلى فهم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين:

- ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء الوظيفي؟
- كيف تؤثر ممارسات التدريب والتطوير على مستوى إنتاجية العاملين؟
- ما دور نظم التحفيز والتعويض في تعزيز الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي؟
- كيف يمكن لإدارة الأداء أن تساهم في تطوير قدرات العاملين ورفع جودة العمل؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة؟

١,٥ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية الأساسية وأبعادها.
- قياس تأثير هذه الممارسات على الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عملي ومباشر.
- تحليل مدى ارتباط التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء بتحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- تحديد أبرز التحديات التي تعوق تطبيق أفضل ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات.
- تقديم توصيات علمية وعملية لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية بما يساهم في رفع الأداء المؤسسي.

١,٦ فرضيات الدراسة

انطلاقاً من أسئلة البحث وأهدافه، تم وضع الفرضيات التالية للاختبار:

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للعاملين.
- الفرضية الثانية: ترتبط نظم التحفيز والتعويض ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- الفرضية الثالثة: تساهم إدارة الأداء الفعالة في رفع جودة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين.
- الفرضية الرابعة: تواجه المؤسسات تحديات تنظيمية وتقنية تحول دون تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأقصى كفاءة.

١,٧ نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي للعاملين (المتغير التابع). يتضمن النموذج مكونات إدارة الموارد البشرية مثل:

- الاستقطاب والتوظيف
- التدريب والتطوير

- تقييم الأداء

- نظم التحفيز والتعويضات

ويرتبط كل منها بشكل مباشر بأبعاد الأداء الوظيفي التي تشمل الإنتاجية وجودة العمل والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي. الهدف من النموذج هو اختبار مدى قوة وتأثير كل مكون من هذه الممارسات على الأداء.

١,٨ منهجية الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينات من العاملين في مؤسسات متعددة. شملت الاستبيانات أسئلة تقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين لديهم. تم استخدام أساليب إحصائية تحليلية مثل التحليل الوصفي، وتحليل الانحدار، واختبار الفرضيات باستخدام برامج تحليل البيانات (SPSS) لتقييم العلاقات بين المتغيرات.

١,٩ الدراسة الميدانية

شملت الدراسة عينة من (٣٥) موظف من مختلف المؤسسات في قطاع (البيع بالجملة والتجزئة). تم اختيار المشاركين بشكل عشوائي لضمان تمثيل متنوع للعينات، تم توزيع الاستبيانات على المشاركين إما ورقياً أو إلكترونياً وجمعت بعد تعبئتها، لتأكيد جودة الاستبيان ومصادقته.

تم مراجعة الأسئلة من قبل مجموعة من الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية للتحقق من وضوحها وملاءمتها لأهداف البحث، كما تم إجراء اختبار تجريبي مبدئي على عينة صغيرة لضمان فهم المشاركين للأسئلة وسهولة الإجابة عليها، بعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية بسيطة لفحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

١,١٠ مخطط المشروع المقترح

يشتمل مخطط المشروع على المراحل التالية:

١. مقدمة البحث : عرض خلفية الدراسة وأهميتها ومبرراتها.
٢. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة : استعراض النظريات والمفاهيم والدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.
٣. تحديد مشكلة البحث وأسئلته : صياغة الفرضيات وأهداف الدراسة.
٤. تصميم البحث ومنهجيته : اختيار المنهج، أدوات جمع البيانات، وتصميم الاستبيان.
٥. جمع البيانات وتحليلها : تطبيق الأساليب الإحصائية لتحليل المعلومات.
٦. نتائج الدراسة ومناقشتها : تقديم وتفسير نتائج البحث.
٧. التوصيات والاقتراحات : بناء على النتائج، تقديم مقترحات عملية وبحثية.
٨. الخاتمة : تلخيص ما تم التوصل إليه من نتائج وأهمية الدراسة.
٩. الملاحق والمراجع : إرفاق الاستبيانات والمستندات المستخدمة وقائمة المصادر.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

في عالم الأعمال المتغير بسرعة، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف وتحقيق الأداء المتميز. تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل التي تؤثر على جودة وكفاءة العمل داخل المنشآت، حيث تساهم بشكل فعال في استقطاب وتطوير الكفاءات وتحفيزها للوصول إلى مستويات عالية من الإنتاجية والرضا الوظيفي. في هذا السياق، تركز الدراسات الحديثة على استكشاف العلاقة بين مختلف ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين، وفي مقدمتها التدريب والتطوير، تقييم الأداء، ونظم التحفيز والتعويض.

تتناول الدراسات السابقة هذا الموضوع من زوايا متعددة، حيث يحاول الباحثون تحليل أثر هذه الممارسات على الأداء الفردي والجماعي، بالإضافة إلى تأثيرها على الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمالة. كما تتنوع الدراسات بين تلك التي تناقش المفاهيم النظرية للنماذج الإدارية في الموارد البشرية وتلك التي تقدم نتائج تطبيقية تستند إلى بيانات ميدانية في بيئات مختلفة.

ومع التطورات التكنولوجية والتحول في أساليب العمل، ظهرت مفاهيم حديثة مثل إدارة المواهب ورأس المال الفكري والموارد البشرية الإلكترونية، التي أضفت أبعادًا جديدة على فهم دور الموارد البشرية. هذه المفاهيم تشدد على أهمية الابتكار والمرونة في ممارسات الإدارة لتحسين الأداء ومواكبة المتغيرات.

على الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الدراسات، تبرز الحاجة إلى المزيد من الأبحاث التي تركز على السياقات المحلية، خاصة في البيئات العربية، حيث تختلف العوامل الثقافية والتنظيمية عن بيئات الدراسات الأصلية. لذلك، يقدم هذا الفصل مراجعة شاملة للدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مع التركيز على النتائج التي يمكن الاستفادة منها لدعم البحث الحالي.

٢,٢ المتغير المستقل

المتغير المستقل في هذا البحث هو ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تشمل مجموعة من الأنشطة والعمليات مثل التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، ونظم التحفيز. تشير الدراسات إلى أن هذه الممارسات تعتبر عوامل أساسية تؤثر في تحسين قدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم. على سبيل المثال، أوضحت الأبحاث أن التدريب المستمر يعزز من المهارات ويزيد من جاهزية الموظفين لمواجهة التحديات العملية، كما أن نظم التحفيز الفعالة تلعب دورًا في تعزيز الالتزام والانتماء.

٢,٣ المتغير التابع

المتغير التابع في هذه الدراسة هو الأداء الوظيفي للعاملين، والذي يُقاس من خلال مجموعة من المعايير تشمل جودة العمل، الإنتاجية، الالتزام الوظيفي، ورضا الموظفين. تشير النتائج العلمية إلى أن الأداء الوظيفي يتحسن بوضوح عندما تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية مؤطرة بشكل جيد ومدعومة بالأدوات المناسبة.

٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي. فعلى سبيل المثال، بينت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تركز على تطوير رأس مالها البشري من خلال برامج التدريب والتقييم المنتظمة تتمتع بمستويات أداء أعلى مقارنة بتلك التي تتبع أساليب تقليدية، كما أن إدارة المواهب وتبني نظم عالية الجودة في تحفيز العاملين تخلق بيئة عمل محفزة تساهم في رفع الإنتاجية.

٢,٥ الخاتمة

من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، يتضح مدى أهمية هذا المجال في تحقيق التطور التنظيمي والاقتصادي. أظهرت معظم الدراسات وجود ارتباط وثيق بين تطبيق الممارسات الفعالة في إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسات. إذ تؤكد الأبحاث أن العناصر مثل التدريب المستمر، تقييم الأداء الدوري، ونظم التحفيز المتنوعة، تلعب دورًا محوريًا في تعزيز القدرة الإنتاجية وتحقيق رضا الموظفين والتزامهم تجاه أهداف المنظمة.

كما بينت الدراسات أن التغيرات السريعة في بيئة العمل، خصوصًا مع التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي، قد فرضت تحديات جديدة على ممارسات الموارد البشرية، مما دفع المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات أكثر مرونة وابتكارًا في إدارة رأس مالها البشري. رغم ذلك، ما زالت هناك فجوات واضحة في تطبيق هذه الممارسات خصوصًا في بعض الدول التي تواجه تحديات تنظيمية وثقافية واقتصادية، قد تؤثر على فعالية الأداء العام للمؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك، تُظهر المراجعة أن أغلب النماذج والمعايير المستخدمة في دراسة إدارة الموارد البشرية مأخوذة من بيئات مختلفة، مما يتطلب ضرورة إعادة النظر في تكيف هذه النماذج بما يتناسب مع الخصوصيات المحلية، خصوصًا في البلدان العربية. فالبيئة الثقافية والاجتماعية تؤثر بشكل كبير على كيفية تطبيق ممارسات الموارد البشرية ونتائجها.

من هنا، تظهر الحاجة الملحة لدراسات وتحليلات ميدانية تأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل المحلية، لتقديم حلول استراتيجية فعالة تساعد المؤسسات على زيادة تنافسيتها وتحقيق استدامة النمو. تسهم هذه الدراسة في سد جزء من هذه الفجوات، من خلال التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بيئة العمل المحلية، مما يزيد من فهم الباحثين والمهنيين لأساليب الإدارة الأفضل التي يمكن تبنيها.

في الختام، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل هي عامل استراتيجي رئيسي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز القدرات المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة. ولذلك، فإن الاهتمام المستمر بتطوير ممارسات الموارد البشرية وتكييفها مع متطلبات العصر يمثل استثمارًا ذكيًا يثمر نتائج إيجابية على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

قائمة المراجع

- ماهر أحمد (٢٠١٨) إدارة الموارد البشرية: الإسكندرية مصر: دار الجامعة الجديدة
- الصيرفي محمد (٢٠١٧) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي القاهرة مصر: مؤسسة حورس الدولية
- الطائي يوسف والعلاق بشير (٢٠١٦) إدارة الموارد البشرية: عمان الأردن دار وائل للنشر
- السلمي علي (٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية: الرياض المملكة العربية السعودية دار إثراء للنشر والتوزيع
- الهيتمي خالد عبد الرحيم (٢٠١٤) إدارة الموارد البشرية: عمان الأردن دار الحامد للنشر والتوزيع
- العامري صالح والغالبي طاهر (٢٠١٦) إدارة الموارد البشرية: عمان الأردن المؤسسة العربية للعلوم والثقافة