

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين : دراسة حالة فندق  
دامال في هرجيسا صوماليلاند

أسم الطالب  
أمل عثمان عبيدي

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | 4     |
| المقدمة                              | 5_6   |
| 1.2 مشكلة الدراسة                    | 7     |
| 1.2.1 فجوات على المستوى النظري       | 7     |
| 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي     | 7     |
| 1.3 أهمية الدراسة                    | 8     |
| 1.3.1 على المستوى النظري:            | 8     |
| 1.3.2 على المستوى التطبيقي:          | 8     |
| 1.4 أسئلة الدراسة                    | 9     |
| 1.5 أهداف الدراسة                    | 9     |
| 1.6 فرضيات الدراسة                   | 9_10  |
| 1.7 نموذج الدراسة                    | 10    |
| 1.8 منهجية الدراسة                   | 11    |
| 1.9 الدراسة الميدانية                | 13    |
| 1.10 مخطط المشروع المقترح            | 14    |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة    | 15    |
| 2.1 المقدمة:                         | 16    |
| 2.2 المتغير المستقل                  | 16    |
| 2.2.1 المقدمة:                       | 16    |
| 2.2.2 التطور:                        | 16_17 |
| 2.2.3 الأبعاد:                       | 17_18 |
| 2.2.4 النظريات:                      | 18_20 |
| 2.2.5 الدراسات السابقة:              | 20_21 |

|             |                                                      |
|-------------|------------------------------------------------------|
| 21.....     | 2.3 المتغير التابع.....                              |
| 21_22.....  | 2.3.1 المقدمة.....                                   |
| 22.....     | 2.3.2 التطور.....                                    |
| 22_24.....  | 2.3.3 الأبعاد :.....                                 |
| 24_25 ..... | 2.3.4 النظريات.....                                  |
| 26_27.....  | 2.3.5 الدراسات السابقة.....                          |
| 27.....     | 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 27_28.....  | 2.4.1 المقدمة.....                                   |
| 28_29.....  | 2.4.2 الدراسات السابقة.....                          |
| 29 .....    | 2.5 الخاتمة.....                                     |
| 29.....     | 2.5.1 الآثار المستقبلية.....                         |
| 30_33 ..... | قائمة المراجع.....                                   |

# 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من اهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة أو منشأة سياحية كانت ام فندقية، إذ يمكن زيادة قيمة وفعالية المورد البشري من خلال الاستثمار في تنمية مهاراته وقدراته، وايضا الاستثمار في تنمية دافعيته للعمل

وتشمل ادارة الموارد البشرية ادارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنشأة السياحية والفندقية بموظفيها، بما يكفل الحصول على افضل النتائج والانجازات للمنشأة، وايضا الاحتفاظ بقوة عمل مناسبة كماً ونوعاً، لتحقيق انتاجية عالية للمنشأة السياحية والفندقية.

ويمثل الموظف في المنشأة السياحية والفندقية الوحدة الاساسية التي تحدد سلوك المنشأة، وفي ضوء السلوك الذاتي للموظف تستطيع المنشأة السياحية والفندقية تحقيق اهدافها الادارية والاقتصادية والاجتماعية ..... الخ.

إن قدوم الموظف للعمل وانصهاره فيه واستجابته لمتطلباته وتفاعله مع زملائه، واستخدامه لمواد ومعدات وادوات العمل، ورضاه عن عمله، ومجمل علاقاته ونشاطاته، جميعها تُعد مصدراً أساسياً لتدعيم العمل الفندقي وازدهاره بما يتناسب مع مستوى الخدمة المطلوب تأديتها. (الجميل، 2009، ص25)

تركز ادارة الموارد البشرية في العصر الحالي على موردها البشري، باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة بدءاً من عمليات البحث واستقطاب العناصر الفعالة والكفوة إلى التنمية والتطوير والتشجيع والتحفيز على تحسين الأداء إلى المكافأة والمتابعة، وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من تقييم وقياس أداء هذا المورد، وتطويره وتحسينه، وتحديد الاحتياجات من هذه العناصر من خلال تحديد فجوة الأداء وتحديد مخزون المهارات والمطلوب منها، وكيفية سد تلك الفجوة. (محمد، 2015، ص15)

وإدارة الأفراد هي النشاط الخاص بتخطيط وتوجيه ورقابة أداء مجموعة الأنشطة وعمليات التشغيل المتعلقة بأداء العنصر البشري في المنظمات.

لا شك أن هناك اتفاقاً بين الكتاب والأكاديميين والباحثين والدارسين برجال الأعمال والتنفيذيين على أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية يكون لها تأثير كبير على المنظمة على النمو والأزدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها خاصة في بيئة العمل الحالية التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد سواءً على المستوى المحلي أو المستوى العالمي. (العلوان و آخرون، 2014)

ورغم الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك حاجة ماسة إلى دراسة مدى فاعلية ممارساتها داخل الفنادق المحلية، خصوصًا في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في هرجيسا وتشير الأدبيات إلى وجود فجوات تتعلق بضعف تطبيق سياسات التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة للزلاء.

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في فندق دامل، من خلال التعرف على ممارسات الإدارة الحالية وتقييم أثرها على الأداء الفردي والجماعي، وصولاً إلى تقديم مقترحات عملية تسهم في تطوير كفاءة الأداء الفندقي .

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين ورفع جودة الخدمات في الفنادق، إلا أن العديد من الفنادق في مدينة هرجيسا تواجه تحديات تتعلق بفجوات في تطبيق ممارسات فعالة في هذا المجال. يشمل ذلك فجوات في برامج التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء، ما ينعكس سلبيًا على أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للزلاء.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

برز ندرة الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في هرجيسا، مما يجعل الإطار المعرفي المتعلق بهذا الموضوع محدودًا وغير متكامل.

كما أن العديد من الدراسات السابقة لم تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الأساسية – مثل التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء – وبين أداء الموظفين ضمن نموذج نظري شامل يوضح طبيعة العلاقة وتأثيرها المباشر في بيئة العمل الفندقية.

بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ غياب المقارنات بين الممارسات النظرية والتطبيقات الواقعية في قطاع الفنادق، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج السابقة على السياق المحلي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

فتشير الأدبيات إلى ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق المحلية، ولا سيما فيما يتعلق ببرامج التدريب المستمر، وآليات التحفيز الفعالة، ونظم تقييم الأداء العادلة، الأمر الذي انعكس سلبيًا على مستوى أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للزلاء.

كما تعاني بعض إدارات الموارد البشرية من نقص في الكفاءات الإدارية المؤهلة لتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة، وغياب الخطط التطويرية المستدامة التي تضمن رفع كفاءة الأداء وتحسين رضا الموظفين.

وانطلاقًا من هذه الفجوات، تبرز مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في فندق دامال ؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تجلى أهمية هذا البحث في إبراز الدور المحوري الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين والارتقاء بمستوى الخدمات في قطاع الفنادق، والذي يُعد من القطاعات الحيوية الداعمة للاقتصاد المحلي في مدينة هرجيسا. وتكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بضعف تناول موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الفنادق المحلية، حيث تندر الدراسات التي تناولت هذا المجال في هرجيسا تحديداً.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال سعيها إلى تحليل واقع الممارسات الإدارية في فندق دامال وتقييم مدى فعاليتها في تحسين أداء الموظفين، وصولاً إلى تقديم مقترحات عملية وتوصيات واقعية يمكن أن تساعد إدارات الفنادق الأخرى في هرجيسا على تطوير أساليبها الإدارية وتعزيز كفاءة مواردها البشرية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع رضا النزلاء.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

1. سد الفجوة البحثية المحلية: تساهم الدراسة في توفير إطار معرفي حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق بمدينة هرجيسا، بما يملأ النقص في الدراسات السابقة التي تناولت هذا المجال.
2. تعزيز الفهم النظري: تساعد الدراسة في توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية – مثل التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء – وأداء الموظفين، ضمن نموذج نظري شامل يربط بين هذه المتغيرات.
3. تقديم مرجع أكاديمي محلي: تتيح الدراسة للمستقبلين والباحثين إمكانية الاستفادة من نتائجها لتطوير الدراسات المستقبلية في بيئة العمل الفندقية المحلية.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تحسين الأداء الوظيفي: تساعد نتائج الدراسة إدارات الفنادق في التعرف على الفجوات في ممارسات إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات لتطوير أداء الموظفين.
2. رفع جودة الخدمات: من خلال تطبيق التوصيات المقترحة، يمكن تعزيز كفاءة الموظفين وبالتالي تحسين مستوى الخدمات المقدمة للنزلاء.
3. تطوير السياسات الإدارية: توفر الدراسة مقترحات عملية يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية في الفنادق على تصميم برامج تدريب وتحفيز فعالة، ووضع نظم تقييم أداء عادلة ومستدامة.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

##### السؤال الرئيسي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في فندق دامل؟

##### الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تُطبق إدارة الموارد البشرية في فندق دامل ممارساتها المتعلقة بالتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء؟
2. ما أثر برامج التدريب التي تقدمها إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين في فندق دامل؟
3. كيف تسهم سياسات التحفيز في رفع مستوى رضا وكفاءة الموظفين في فندق دامل؟
4. ما دور نظام تقييم الأداء في تطوير أداء الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة في فندق دامل؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في سعيها لتحسين أداء الموظفين في فندق دامل؟

#### 1.5 أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لممارساتها في مجالات التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء في فندق دامل.
2. تحليل أثر برامج التدريب على تحسين أداء الموظفين في فندق دامل.
3. توضيح دور سياسات التحفيز في رفع مستوى رضا وكفاءة الموظفين داخل الفندق.
4. دراسة تأثير نظام تقييم الأداء على تطوير أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة للزلاء.
5. الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في فندق دامل.

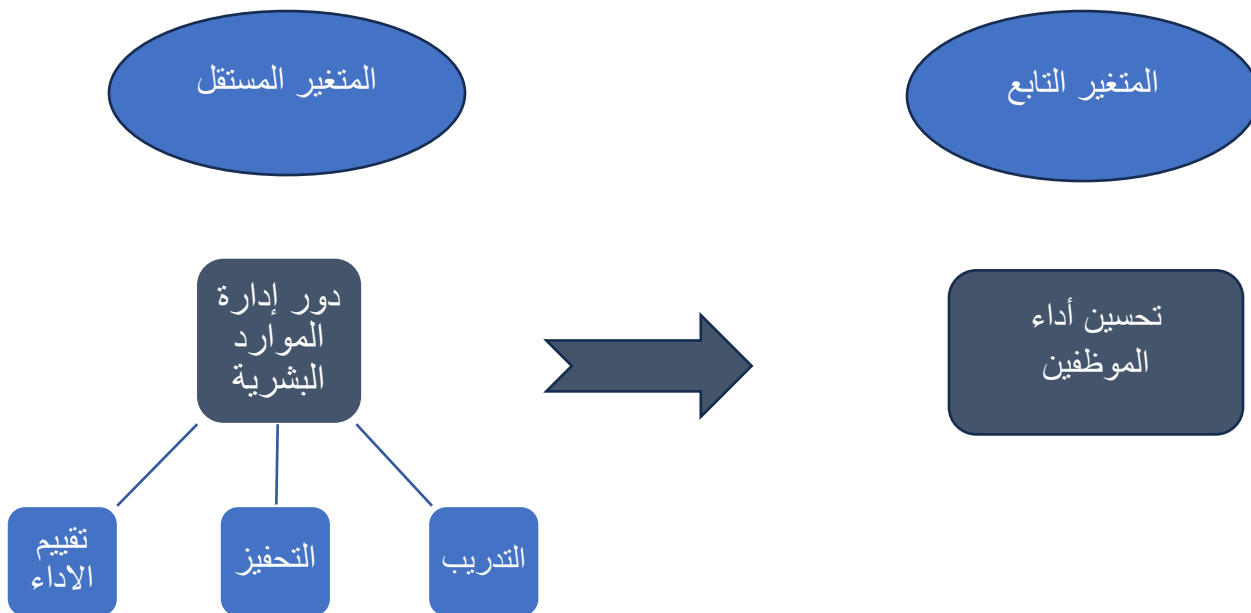
#### 1.6 فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء) وبين تحسين أداء الموظفين في فندق دامل.

- لبرامج التدريب التي تقدمها إدارة الموارد البشرية تأثير إيجابي على تحسين أداء الموظفين في فندق دامال.
- تسهم سياسات التحفيز في رفع مستوى رضا وكفاءة الموظفين في فندق دامال.
- لنظام تقييم الأداء دور إيجابي في تطوير أداء الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة في فندق دامال.
- تؤثر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية سلبًا على قدرتها في تحسين أداء الموظفين في فندق دامال.

## 1.7 نموذج الدراسة

شكل 1: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (أمل عبيدي)

## 1.8 منهجية الدراسة

### • فلسفة البحث: الوضعية

تعتمد هذه الفلسفة على المعلومات الرقمية والحقائق الميدانية بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن قياسها وتحليلها علمياً.

### • منهج البحث: استنتاجي

يقوم هذا المنهج على الانطلاق من النظريات والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ثم اختبارها عملياً لمعرفة مدى تأثيرها على أداء الموظفين داخل المؤسسة.

### • استراتيجيات البحث: دراسة الحالة

تم تطبيق البحث في فندق دمال بهدف الحصول على نتائج واقعية تعكس طبيعة بيئة العمل الفعلية داخل المنظمة.

### • طبيعة البيانات: كمية

تم اعتماد البيانات الرقمية بهدف تحقيق نتائج قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

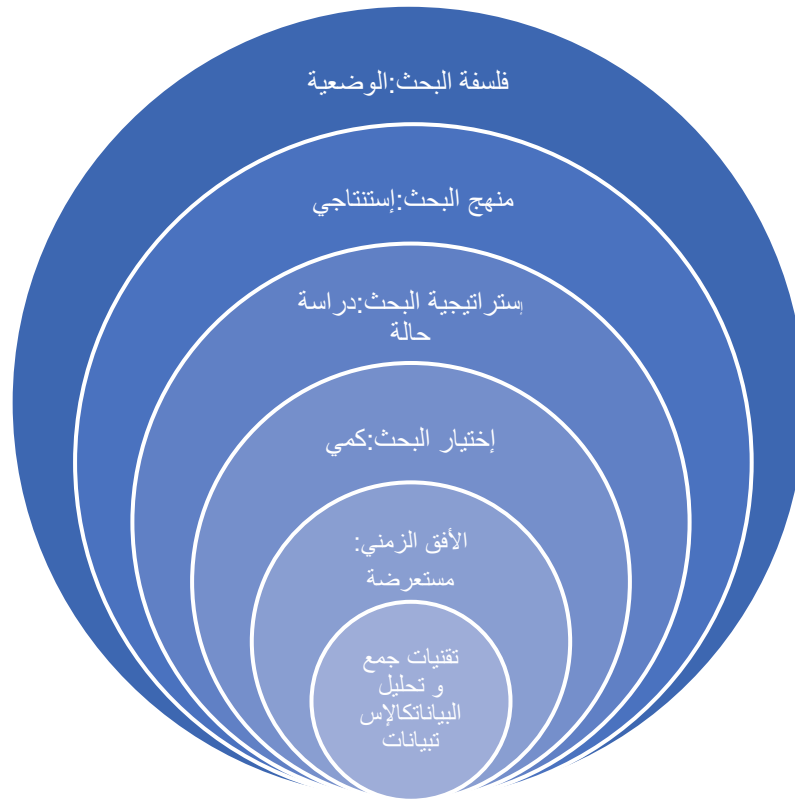
### • تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

تم توزيع استبيانات على الموظفين لمعرفة آرائهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء داخل الفندق، وتم تحليل البيانات لاستخلاص النتائج.

### • الأفق الزمني: مقطعي

تم جمع البيانات خلال فترة زمنية واحدة، وذلك من شهر أكتوبر إلى ديسمبر سنة 2025، دون تتبع التغيرات المستقبلية مع مرور الوقت.

## الشكل 2: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (أمل عدي)

## 1.9 الدراسة الميدانية

لحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين داخل فندق دامال بمدينة هرجيسا، وذلك من خلال دراسة ممارسات الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء، ومدى انعكاسها على تطوير مهارات العاملين ورفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للنزلاء.

الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي 2025 – 2026م.

الحدود البشرية:

تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي وعاملي الأقسام الإدارية والخدمية في فندق دامال بمدينة هرجيسا، وتشمل موظفي الاستقبال، التدبير الفندقي، المطعم، الإدارة، والموارد البشرية.

الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة في فندق دامال بمدينة هرجيسا – جمهورية الصومال

يعد فندق دامال أحد الفنادق الرائدة في مدينة هرجيسا، حيث يقدم خدمات فندقية وسياحية لنزلاء محليين ودوليين، ويتميز بموقعه الاستراتيجي وقربه من المرافق الحيوية في المدينة. يوفر الفندق بيئة عمل تضم أقسامًا متنوعة تشمل الاستقبال، الإدارة، خدمات الغرف، الأمن، والمطعم، ويضم كوادر بشرية ذات خبرات مختلفة. كما يسعى الفندق إلى تطوير موظفيه من خلال التدريب وتحسين بيئة العمل لضمان تقديم خدمة عالية الجودة، مما يجعله نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في القطاع الفندقي.

## 1.10 مخطط المشروع المقترح

لفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة:

يُعدّ دور إدارة الموارد البشرية من المحاور الأساسية التي تناولتها العديد من الدراسات الحديثة، نظرًا لأثره المباشر في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة المنظمات. فقد ركزت البحوث على كيفية مساهمة ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء، واستقطاب الكفاءات في تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الالتزام الوظيفي. كما ناقشت الدراسات العلاقة بين سياسات الموارد البشرية وبيئة العمل، ودورها في خلق مناخ تنظيمي داعم ينعكس إيجابًا على أداء الأفراد. وتُظهر مراجعة الدراسات السابقة تنوّعًا في الأساليب والمنهجيات، إلا أنها تتفق على أن إدارة الموارد البشرية تُعدّ أداة استراتيجية لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات.

## 2.2 المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

### 2.2.1 المقدمة:

عدّ إدارة الموارد البشرية أحد المحاور الأساسية في الإدارة الحديثة نظرًا لدورها المباشر في تنمية الأفراد وتحسين أداء المنظمات. وقد أصبحت اليوم مجالًا متعدد التخصصات يجمع بين الإدارة والاقتصاد والسلوك التنظيمي، نظرًا لأهمية العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيس لأي عملية تطوير أو نمو. وتشير الأدبيات إلى أنه لا يمكن تحقيق التنمية دون الاستثمار في الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب إدارة استراتيجية فعّالة تُعنى بالتخطيط والتوظيف والتطوير والتحفيز لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

كما تؤكد الدراسات الحديثة، أن التطور في الفكر الإداري أسهم في تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة استراتيجية تتجاوز الأعمال التقليدية لتشمل التحليل والتفسير واتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، والربط بين ممارسات الإدارة ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء من خلال اتباع منهجيات علمية وتطبيقية تسهم في تحقيق التكامل بين الفرد والمنظمة ضمن إطار تنظيمي متطور. (حديدي، 2021)

### 2.2.2 التطور:

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً عبر العقود، وأصبح يُنظر إليه في الوقت المعاصر باعتباره أحد أهم المرتكزات الأساسية في تحقيق التنمية داخل المنظمات والدول. فقد ارتفع الاهتمام العالمي بالعنصر البشري مع اتساع دور المعرفة وأهمية الكفاءات البشرية في تعزيز القدرة التنافسية، مما دفع الحكومات والمؤسسات إلى تبني سياسات وبرامج تهدف إلى تطوير الإنسان بوصفه المحرك الرئيس لعجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي.

وقد أوضح تقرير البنك الدولي حول تحديات التنمية أن العقود الأخيرة شهدت تقدماً كبيراً في الجهود الرامية إلى تحسين نوعية الحياة من خلال التعليم والرعاية الطبية، وتحسين التغذية، وتنظيم الأسرة، وتوسيع فرص الحصول على الخدمات الصحية. وأسهم هذا التقدم في رفع مستويات الاستثمار في رأس المال البشري، الأمر الذي جعل تنمية الموارد البشرية هدفاً محورياً لسياسات الدول والمنظمات على حد سواء.

ومع تزايد الوعي العالمي بأهمية الاستثمار في البشر، توسع دور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات ليشمل جوانب أكثر عمقاً من مجرد التوظيف والرواتب. فقد أصبحت هذه الإدارة مسؤولة عن استقطاب الكفاءات، وتطوير المهارات، وتحسين بيئة العمل، وبناء القدرات، بما يسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق التميز التنظيمي. ولم يعد الاهتمام بالعنصر البشري محصوراً في الجوانب الإنسانية فقط، بل بات يُنظر إليه كاستثمار إستراتيجي يسهم مباشرة في تحسين الأداء وتعزيز العائد الاقتصادي.

وتشير التحولات الحديثة في الإدارة إلى أن العنصر البشري هو الفاعل الأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المنظمات، وأن مستوى كفاءته واستعداده يعكس حجم قدرة المنظمة على المنافسة والابتكار. ولذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً في التخطيط وصنع القرار، مع تركيزها على تطوير قدرات العاملين واستثمار إمكاناتهم بما يعزز فعالية المنظمة واستدامة نجاحها. (السلمى، 2013)

### 2.2.3 الأبعاد:

#### التدريب:

يعرّف التدريب بأنه عملية منهجية تهدف إلى زيادة معارف ومهارات وقدرات العاملين بما يرفع من كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، ويسهم في تمييز العامل المدرب عن غيره ممن يعتمد فقط على الخبرة المتراكمة عبر سنوات العمل. ويُعد التدريب أحد أهم أدوات التطوير التي تُوجّه العامل نحو تحسين أدائه المستقبلي من خلال تزويده بالمهارات والمعارف الضرورية لأداء وظيفته الحالية والمستقبلية، ويتم إعداد برامجه بما ينسجم مع متطلبات العمل في الوقت الراهن ويعزز قدرات العامل وإنتاجيته. وتُعد مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين العامل والإدارة العليا في المنظمة؛ إذ يتحمل العامل مسؤولية ذاتية في تنمية معارفه ومهاراته ومتابعة أحدث المعلومات والبيانات ذات الصلة بعمله، بينما تتحمل الإدارة مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التي تحقق أهداف المنظمة وترفع من كفاءة مواردها البشرية. ويُعد التدريب من العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية نظراً لدوره في رفع كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم والمساهمة في تحسين الأداء العام للمنظمة. (عبد الحميد و السيد و صالح، 2017)

#### التحفيز:

تُعد الحوافز من الأدوات الأساسية التي تستخدمها الإدارة لرفع مستوى أداء العاملين من خلال توفير مجموعة من العوامل التي تستثير قدراتهم وتوجّه سلوكهم نحو تحقيق أهداف العمل. وتمثل الحوافز كل ما من شأنه إثارة الدوافع الداخلية والخارجية لدى الفرد، وتعزيز طاقته الذهنية والجسدية، بما ينعكس على زيادة كفاءته وإنتاجيته. كما تُعد وسيلة مهمة لدعم الرضا الوظيفي وترسيخ الولاء للمؤسسة.

وتنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين:

## 1. الحوافز المادية

وهي الحوافز التي تأخذ طابعًا ماليًا أو نقديًا، وتهدف إلى إشباع الحاجات الأساسية للعامل، مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت التشجيعية، والمشاركة في الأرباح. وتُعد من أكثر الحوافز تأثيرًا في دفع الأفراد للعمل بجد وإخلاص، خاصة عندما تكون عادلة وقادرة على تلبية احتياجاتهم. أما انخفاض الأجور أو عدم تناسبها مع الجهود المبذولة، فيؤدي غالبًا إلى انخفاض الأداء وضعف الإنتاجية.

## 2. الحوافز المعنوية

وهي العوامل غير المادية التي تُسهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، مما يعزز شعوره بالتقدير والانتماء والاحترام داخل بيئة العمل. وتشمل هذه الحوافز الاعتراف بالإنجاز، الثناء، منح المسؤوليات، وفرص التطور والترقي. وتُسهم الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين تعاونهم وأدائهم العام

### تقييم الأداء :

يُعد تقييم الأداء إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى التأكد من قيام الموظف بمهامه بكفاءة وفق المعايير المطلوبة. ويسهم هذا التقييم في رفع معنويات العاملين، وتعزيز العدالة في بيئة العمل، كما يُستخدم كأداة مهمة لتحسين سياسات الاختيار والتدريب، ودعم الرقابة والإشراف، وترسيخ الالتزام والانضباط داخل المنظمة.

ولكي تحقق عملية تقييم الأداء نتائجها المرجوة، ينبغي اعتماد معايير واضحة وعادلة تُطبق على جميع العاملين دون استثناء، وأن يُنظر إلى التقييم باعتباره وسيلة للكشف عن نقاط الضعف بهدف تصحيحها لا لمجرد رصد الأخطاء. كما يتطلب ذلك اختيار الأسلوب المناسب للتقييم، ومراجعة تقاريره من أكثر من جهة لضمان الدقة والموضوعية والشمولية.

ويُعرف تقييم الأداء بأنه عملية الحكم على مدى مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف العمل، من خلال قياس كفاءته وفاعليته المهنية وفق معايير محددة مسبقًا، بما يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات والنقل والجزاءات. وبذلك يُعد تقييم الأداء عملية شاملة لتحليل أداء الموظف وخصائصه المهنية والشخصية، بما في ذلك مهاراته الفنية والفكرية وسلوكياته في بيئة العمل. (محمد وأمل، 2020)

## 2.2.4 النظريات:

### رأس المال البشري :

ي القرن الماضي، ركّز الاقتصاديون على رأس المال المادي كعنصر أساسي للنمو والتنمية الاقتصادية، إلا أن تطور الدراسات والمفاهيم الاقتصادية أبرز أهمية رأس المال البشري باعتباره المفتاح الرئيسي للتنمية، لكونه المسيطر على رأس المال المادي ويشكل عنصرًا حيويًا في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة. وقد باتت المؤسسات المعاصرة تولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير استراتيجيات تضمن مساهمتها لمحيطها سريع التغير، من خلال التركيز على رأس المال غير الملموس القائم على المعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات.

وقد انعكس هذا الاهتمام على تطوير رأس المال البشري عبر وسائل متعددة مثل التعليم والتدريب، والرعاية الصحية، والتأمين الاجتماعي، وغيرها من السياسات التي تعزز كفاءات العاملين. ونتيجة لذلك أصبح رأس المال البشري أحد أهم موجودات المؤسسة، إذ يقع على عاتقه تحقيق التميز والوصول إلى نتائج تدعم قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء في السوق.

ويجب على مسيري المؤسسات إدراك أن بقاء المؤسسة مرتبط بقدرتها على التكيف والتفاعل مع بيئة غير مستقرة، وأن تحقيق الميزة التنافسية هو السبيل الوحيد للحفاظ على مكانتها وتميزها عن المنافسين. وتتحقق هذه الميزة من خلال التميز في التكلفة، أو تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة، أو التركيز على شريحة معينة في السوق لتلبية احتياجاتها الخاصة. وفي جميع الأحوال، يصبح الاعتماد على رأس المال البشري وتطويره هو الأساس الذي يخلق الفجوة بين المؤسسات المنافسة، ويعزز قدرتها على مواجهة تقلبات السوق وضمان استمرارها في صدارة المنافسة.

وعليه، يظهر جلياً أن هناك علاقة وثيقة بين رأس المال البشري وقدرة المؤسسة على المنافسة، حيث يسهم رأس المال البشري في تحقيق مزايا تنافسية تشمل رفع الربحية، خفض التكاليف، تحسين الجودة، وزيادة الحصة السوقية، وذلك من خلال إعداد الأفراد بشكل يضمن كفاءتهم وفعاليتهم في مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المؤسسة. (مفتاح، 2017)

الدافعية:

ستخدم علماء النفس مصطلح *الدافع* للدلالة على حالة داخلية—جسمية أو نفسية—تعمل كقوة محركة للسلوك والتعلم، ويتأثر هذا الدافع بظروف معينة ويستمر أثره حتى يحقق هدفه. فمثلاً، قد يدفع الطالب إلى الدراسة رغبةً في النجاح أو التفوق، أو بسبب الشعور بالواجب أو الحصول على مكانة اجتماعية معينة. ولا يمكن ملاحظة الدوافع مباشرة، بل يتم استنتاجها من الاتجاه العام للسلوك؛ فإذا اتجه السلوك نحو الطعام، استنتجنا وجود دافع الجوع، وإذا اتجه نحو الشرب دلّ ذلك على العطش، وإذا اتجه نحو الناس فغالباً يكون الدافع اجتماعياً.

أما مصطلح *الدافعية* فيشير إلى العلاقة الديناميكية بين الكائن الحي وبيئته، ويشمل العوامل الفطرية والمكتسبة، الشعورية وغير الشعورية، الداخلية والخارجية، وكل ما يحرك النشاط الجسدي أو العقلي. وهي ليست حالة ثابتة، بل تتغير بحسب المواقف المختلفة، لأن الكائن الحي يستجيب بطرق متنوعة تبعاً للظروف. وتشمل الدافعية الحوافز والميول والرغبات الواعية وغير الواعية، وتشكل أساساً للسلوك الإنساني أو الحيواني، إذ لا يحدث السلوك من تلقاء نفسه، بل يقوم على اختيارات واعية أو غير واعية تحكمها دوافع داخلية. (مراد، 2025)

العلاقات الإنسانية:

عدّ الإنسان كائنًا اجتماعيًا بطبيعته، لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، فهو يرتبط بمجموعة من العلاقات الإنسانية المتنوعة منذ طفولته، بدءًا بعلاقته بوالديه وأفراد أسرته داخل المنزل، مرورًا بعلاقاته مع المعلمات والأطفال داخل مؤسسات رياض الأطفال.

وتتبع أهمية هذه العلاقات من دورها الكبير في تهيئة الطفل للنمو النفسي والاجتماعي السليم، إذ تُسهم في بناء شخصيته، وتعزيز شعوره بالأمان، وترسيخ قيم التعاون والتفاعل الإيجابي.

وتؤكد المبادئ الدينية والتربوية أن العلاقات الإنسانية الإيجابية أساس التعامل بين الأفراد، فهي تقوم على التسامح واللين والاحترام، وتشكل ركيزة أساسية في نجاح العملية التربوية داخل المؤسسات. ولذلك فإن تطوير العلاقات الإنسانية بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال يُعد شرطاً مهماً لتحقيق بيئة تربوية صحية، تسمح بالتواصل الفعال، والعمل المشترك، والتكامل بين البيت والروضة، بما يدعم الطفل ويُسهم في تنشئته تنشئة متكاملة.

ومن هنا تتضح ضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية داخل رياض الأطفال باعتبارها مدخلاً مهماً لتنظيم الحياة داخل المؤسسة، وتحقيق الانسجام بين الطفل ومحيطه، وبناء ممارسات تربوية راقية تُسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية. (الشناوي, 2022)

## 2.2.5 الدراسات السابقة:

نتائج دراسة (2023,Ochieng)

- تؤكد الدراسة أن إدارة الموارد البشرية عنصر أساسي لنجاح المؤسسات لأنها تطور وتوظف العنصر البشري كأصل استراتيجي.
- أظهرت أن الأنظمة الفعالة في الاستقطاب والتحفيز وتطوير الأداء ترفع إنتاجية الموظفين وتحسن الأداء التنظيمي.
- بينت أن وظائف الموارد البشرية متعددة وتعد ضرورية لضمان كفاءة إدارة العاملين.
- أوضحت أنه يمكن للمؤسسات التي لا تمتلك قسمًا متخصصًا للموارد البشرية تحقيق مستوى جيد من الأداء عبر توزيع المهام أو الاستعانة بجهات متخصصة.

نتائج دراسة برييتو وبيريز-سانتانا (2014)

أظهرت الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة ترتبط إيجابياً بسلوك العمل المبتكر لدى الموظفين، كما بينت أن هذا الارتباط يتعزز من خلال الدور الوسيط لبيئة العمل الداعمة، سواء من جانب الإدارة أو الزملاء. وخلصت النتائج إلى أن تبني ممارسات موارد بشرية داعمة يُسهم في رفع مستوى الابتكار داخل المؤسسات، مع الإشارة إلى وجود بعض القيود التي تستدعي إجراء دراسات مستقبلية أكثر تفصيلاً.

نتائج دراسة كومار وراج (2025)

أظهرت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرًا أساسيًا لنجاح الشركات، خاصة الصغيرة منها التي تعاني غالبًا من نقص في الكفاءات المتخصصة في هذا المجال. بينت النتائج أن محدودية الموارد البشرية تجعل عملية إدارة الموظفين تحديًا كبيرًا، حيث قد يتولى هذه المهام موظف واحد أو حتى المدير التنفيذي. كما أكدت الدراسة أن وعي أصحاب الشركات بهذه التحديات يمثل خطوة ضرورية لمعالجتها مع توسع

أنشطتهم. وقد أوصت الدراسة بعدد من الإجراءات التي يمكن أن تساعد المؤسسات الصغيرة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين فعاليتها.

نتائج دراسة (ستيفينسن وآخرون، 2019)

توضح الدراسة أن أغلب أبحاث إدارة الموارد البشرية ركزت على السياسات والممارسات والأنظمة، بينما أهمل دور المديرين الذين يصممون ويطبّقون هذه الممارسات. بعد مراجعة الدراسات التجريبية، وجدت الدراسة أن المديرين بمختلف مستوياتهم—من المشرفين والمديرين المتوسطين إلى مديري الموارد البشرية والإدارة العليا ومجالس الإدارة—لهم تأثير مهم ومباشر على:

1. محتوى إدارة الموارد البشرية (ما يتم تصميمه واعتماده من ممارسات).

2. عمليات إدارة الموارد البشرية (كيفية تنفيذ وتفعيل السياسات).

3. نتائج الموارد البشرية مثل الأداء، السلوكيات، والالتزام.

كما أشارت النتائج إلى أن تأثير المديرين يختلف باختلاف المستوى الإداري، وأن البحث المستقبلي يحتاج إلى دراسة هذا الدور بشكل أعمق، خصوصاً كيفية تفاعل مستويات الإدارة المختلفة في تشكيل وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية

تبيّن دراسة وود (1999)

أن فكرة وجود ممارسات موارد بشرية موحدة يمكنها تحسين أداء جميع المنظمات غير مؤكدة. فالنتائج بين الدراسات كانت متناقضة، وتوضح أن فعالية ممارسات الإدارة عالية المشاركة تعتمد على سياق المنظمة واستراتيجيتها، وليست فعالة في كل الظروف. وتشير الدراسة أيضاً إلى أن الأداء يتحسن أكثر عندما تتكامل هذه الممارسات مع أنظمة أخرى مثل إدارة الجودة الشاملة

## 2.3 المتغير التابع: تحسين أداء الموظفين:

### 2.3.1 المقدمة:

عدّ تحسين أداء الموظفين من أهم المحاور التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية. فالأداء الفعال للعاملين يُعدّ انعكاساً مباشراً لمستوى كفاءتهم المهنية، وقدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة. ولأنّ العنصر البشري يمثل أساس العملية الإنتاجية، فإن رفع مستوى أدائه أصبح ضرورة استراتيجية تتطلب تبني برامج تدريبية فعّالة، ونظم تقييم موضوعية، إضافة إلى توفير بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والالتزام.

وتزداد أهمية الاهتمام بالأداء الوظيفي في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى موظفين قادرين على التكيف والابتكار وتحسين مهاراتهم باستمرار، مما يدعم نجاح المؤسسة وفعالية عملياتها التشغيلية والإدارية. (بن بوية و خصاوي، 2022)

### 2.3.2 التطور:

يُعدّ تطوير الموظفين عملية متكاملة تهدف إلى رفع مستوى مهارات العاملين ومعارفهم وتعزيز كفاءتهم الوظيفية من خلال برامج تدريبية وورش عمل وتوجيهات مهنية متخصصة. وتشمل هذه العملية مختلف أنواع التطوير سواء كان فنيًا أو قياديًا أو سلوكيًا، وذلك بهدف تمكين الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، وتحفيزهم على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. ويسهم هذا التطوير في رفع رضا الموظفين، ودعم جاهزيتهم للوفاء بمتطلبات المؤسسة وتحديات السوق. (Mago، 2024)

### 2.3.3 الأبعاد:

لتدريب والتطوير المهني :

يُعدّ التدريب والتطوير من أهم الممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات بهدف الارتقاء بقدرات مواردها البشرية، وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة أعلى. ويُنظر إلى التدريب على أنه عملية منهجية تهدف إلى تحسين أداء الموظف، إمّا عبر تعليمه مهارات جديدة، أو تعزيز معارفه الحالية، أو تعديل سلوكياته واتجاهاته بما يتناسب مع متطلبات العمل.

أما التطوير، فيتجاوز حدود التدريب ليشمل النمو الشامل لقدرات العاملين وتوسيع آفاقهم المهنية بما يساعدهم على مواجهة التغيرات المستقبلية داخل المؤسسة. ويهدف التطوير إلى إعداد الأفراد ليكونوا أكثر استعدادًا لتحمل مسؤوليات أكبر، إضافة إلى رفع مستوى الابتكار والفعالية في بيئة العمل.

وبذلك يشكل كل من التدريب والتطوير عنصرين تكمليين يضمنان تعزيز أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستمرارية. (بلازي و خادمهم، 2018)

التدوير الوظيفي :

يُعدّ تحسين أداء العاملين في القطاع الخدمي ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في توظيف مواردها البشرية وتعظيم قدراتها. ومع التطور المتسارع في بيئات العمل، برزت

مجموعة من الأساليب الحديثة الهادفة إلى تعزيز أداء الموظفين، ومن أبرزها التدوير الوظيفي والتمكين الوظيفي.

فالتدوير الوظيفي يُعدّ أحد الأساليب التدريبية الفعّالة التي تسهم في تحديث الأعمال وتطوير الإدارات، إذ يمنح الموظفين خبرات متنوعة تقلّل من الجمود الوظيفي وتدعم قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة. كما يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات العامة عبر ترسيخ مبدأ الالتزام بالوظيفة العامة وتجاوز الاعتقاد الخاطئ بأن الوظيفة ملكٌ للموظف، وهو ما قد يؤدي أحياناً إلى تعطيل خطط التنمية الإدارية.

أما التمكين الوظيفي، فيُعتبر أحد أهم الأدوات المعاصرة لتحسين الأداء، حيث يؤكد على منح الموظفين المعلومات اللازمة، وإتاحة حرية إبداء الرأي، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يعزز قدرتهم على تقديم أفضل ما لديهم. وتبرز أهمية التدوير والتمكين خصوصاً عندما تواجه المؤسسات تحديات مثل ضعف التنسيق بين الإدارات، تقادم مهارات العاملين، انتشار المحسوبية، أو ظهور حالات من الجمود الوظيفي.

وبذلك، فإن قدرة الإدارة على مواجهة مشكلات العمل وتحسين الأداء تعتمد بدرجة كبيرة على توظيف أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية، وفي مقدمتها التدوير والتمكين الوظيفي، لما لها من دور جوهري في تنمية مهارات العاملين وتعزيز كفاءتهم (عبد الشافي خالد منصور، 2022)

#### بيئة العمل :

حظي مفهوم بيئة العمل باهتمام متزايد بوصفه أحد المفاهيم الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المتواصلة. وتعد بيئة العمل الداخلية، بما تتضمنه من عناصر مادية وتنظيمية وإنسانية، عاملاً مؤثراً في سلوك العاملين داخل المنظمة، ويظهر ذلك من خلال مدى استعدادهم لبذل الجهد وتحقيق الولاء المهني عندما تكون هذه البيئة واضحة المعالم ومتوازنة. ونظراً لأهمية بيئة العمل وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي، فقد تناولها الباحثون بتعريفات متعددة، إذ ينظر بعضهم إليها على أنها المكان الجغرافي الذي يُستخدم لإنجاز المهام ويتضمن المكاتب والمباني ومستوى الضوضاء وكل ما يحيط بالعامل أثناء أداء عمله. بينما يركز آخرون على طبيعتها الاجتماعية بوصفها مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الموظفين وأرباب العمل، والتي قد تكون إيجابية تعزز الدافعية وتحقيق الذات، أو سلبية تؤدي إلى ضعف الالتزام وتراجع السلوك الإنتاجي. كما تُعرّف بيئة العمل بأنها كل ما يحيط بالفرد داخل موقع العمل ويؤثر في سلوكه وميوله، سواء الظروف المادية مثل الإضاءة والنظافة والحرارة والتهوية، أو

الظروف الاجتماعية المتعلقة بالتعامل الإنساني والإشراف والاندماج مع فريق العمل والشعور بالراحة النفسية. وتمتد بيئة العمل أيضًا لتشمل العناصر التنظيمية مثل الهيكل الإداري، وأنماط الاتصال، والقيادة، إضافة إلى العناصر المادية كالأجهزة والأدوات ومبنى العمل، وهي بذلك تشكل الإطار الفيزيقي والتنظيمي الذي ينعكس مباشرة على أداء العاملين وجودة عملهم. (جاد و كعوش وآخرين، 2025)

#### 2.3.4 النظريات :

##### نظرية التوقع:

تُعد نظرية التوقع من أبرز النظريات التي فسّرت الدافعية والأداء، حيث ظهرت أولاً في أعمال أتكينسون (Atkinson, 1957)، ثم طُوّرت لاحقاً من قبل إكليس وزملائها (Eccles et al., 1983)، وفيذر (Feather, 1992)، إضافة إلى دراسات وِغفيلد وإكليس (Eccles, 1992 & Wigfield). وتمثل هذه النظرية إطاراً شاملاً لفهم أداء الأفراد وخياراتهم في مختلف المهام، إذ تفترض أن اختيار الفرد لمهمة معينة واستمراره في أدائها يعتمد على توقعه للنجاح في هذه المهمة، والقيمة التي يوليهها لنتائج ذلك النجاح. وترى النظرية أن خيارات الفرد لا تتأثر فقط بالسمات الإيجابية للمهمة، بل كذلك بالخصائص السلبية المرتبطة بها، بما في ذلك التكاليف المتوقعة لأدائها. وبناءً على ذلك، فإن القيمة النسبية للمهمة إلى جانب احتمالية النجاح يمثلان المحددين الأساسيين لقرارات الفرد بشأن اختيار المهام، ومقدار الجهد المبذول، ودرجة المثابرة في الإنجاز. (محمد وعبدالحميد وآخرون، 2019)

##### نظرية السلوك المخطط

تُعد نظرية السلوك المخطط (Theory of Planned Behavior – TPB)، التي قدمها أجزن (Ajzen, 1985)، إحدى أهم النظريات التي تُستخدم في التنبؤ بالسلوك الفردي اعتماداً على معتقدات الشخص ومواقفه. وقد تم تطبيق هذه النظرية على نطاق واسع في مجالات متعددة مثل علم النفس، والطب، والتسويق، والتربية البدنية، والسياحة (Rivis et al., 2009). ومع ظهور جائحة كوفيد-19، ازدادت الحاجة إلى دراسة العوامل النفسية المؤثرة في قرارات الأفراد المتعلقة بممارسة الأنشطة السياحية في ظل الظروف الصحية المتغيرة.

وتفترض هذه النظرية أن السلوك البشري يتحدد من خلال ثلاثة مكوّنات رئيسية هي: الاتجاهات (المواقف) نحو السلوك، المعايير الذاتية التي تمثل الضغط الاجتماعي المدرك، والتحكم السلوكي المدرك الذي يعكس مدى قدرة الفرد على أداء السلوك. وتعمل هذه المتغيرات مجتمعة على تشكيل النية السلوكية، التي تُعد العامل الأكثر مباشرة في توجيه السلوك واتخاذ القرارات، خصوصاً في السياقات التي تنطوي على مخاطر مثل السياحة خلال فترات الأزمات (Pahrudin et al., 2021).

وترتكز النظرية على أن جميع السلوكيات ترتبط ارتباطاً مباشراً بنوايا الأفراد، وأن هذه النوايا تمثل مؤشراً على مدى استعدادهم للمحاولة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ السلوك. وتظل النية كامنة حتى تتوفر الظروف والفرصة المناسبة لترجمتها إلى فعل فعلي (Ferdous, 2010). وباختصار، تؤكد نظرية السلوك المخطط أن النية السلوكية هي المفتاح الرئيس لفهم السلوك الإنساني، وأنها أقرب العوامل المؤدية مباشرة للسلوك الظاهر. (قاعود و مروة وآخرون، 2022)

#### نظرية العدالة

قدّم جون رولز في كتابه الصادر سنة 1971 تصوراً جديداً للعدالة، جعل منه أحد أبرز الفلاسفة السياسيين في القرن العشرين. انطلق رولز من سؤال مركزي يتمثل في: كيف يمكن بناء مجتمع ديمقراطي حديث قائم على مبادئ عادلة تنظّم توزيع خيرات المجتمع ومؤسساته؟ ويرى أن تحقيق العدالة لا يتم عبر المساواة المطلقة، وإنما من خلال مجموعة من القيم الأخلاقية المشتركة التي تتسجم مع احتياجات المواطنين وتضمن لهم فرصاً عادلة للعيش المشترك.

يطرح رولز تمييزاً بين ما هو مرغوب The Desirable وما هو ممكن التحقيق Feasible، مؤكداً أن النظرية السياسية لا يجب أن تكون مجرد نموذج مثالي منفصل عن الواقع، بل ينبغي أن تعكس قيم المجتمع وظروفه وسلوك أفراده، حتى تكون قابلة للتطبيق وفعّالة. لذلك حاول رولز تجنّب الطابع المثالي المفرط للنظريات السابقة، فاعتمد مقاربات معرفية متعددة من الفلسفة والسياسة والاقتصاد وعلم النفس، مما جعل نظريته تحظى باهتمام كبير في الفكر السياسي المعاصر.

ورغم وضوح المبادئ العامة التي بنى عليها رولز نظريته، فإن تعدّد النقاشات النقدية وتنوع المدارس الفلسفية التي تناولت عمله جعل فهم النظرية أعمق وأكثر تعقيداً. وقد دفع ذلك رولز إلى إصدار كتاب جديد عام 1999 لتوضيح مقاصده وإعادة صياغة بعض أفكاره، خصوصاً بعد اتساع الجدل الذي أثارته نظريته في العدالة التوزيعية. (الكشو، 2021)

#### 2.3.4 الدراسات السابقة:

نتائج دراسة سولارمي وآخرين (2025)

تبين الدراسة أن الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية تمثلان عاملين أساسيين في تحسين أداء الموظفين، إذ يسهم كل منهما بصورة إيجابية وذات دلالة إحصائية في رفع فعالية العاملين وتعزيز سلوكياتهم الوظيفية. كما تشير النتائج إلى أن الرضا الوظيفي هو المتغير الأقوى تأثيراً في الأداء، نظراً لدوره في تلبية احتياجات الموظفين وتعزيز انتمائهم. وتوضح الدراسة وجود تأثيرات غير مباشرة للثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية على الأداء من خلال الرضا الوظيفي بوصفه وسيطاً، مما يؤكد الترابط بين هذه العوامل في بناء بيئة داعمة لأداء أفضل. وبشكل عام، تؤكد النتائج أن هذه المتغيرات الثلاثة تشكل منظومة متكاملة تسهم في تطوير الموارد البشرية داخل شركات التمويل المتعدد.

نتائج دراسة بوديامان وآخرين (2025)

تبين الدراسة أن إدارة المعرفة وتمكين الموظفين يسهمان إيجاباً في تعزيز القدرات الديناميكية والرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس على قدرة المؤسسة في التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل. كما توضح النتائج أن التمكين هو المتغير الوحيد الذي يمارس تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين، في حين لا يظهر لإدارة المعرفة تأثير مباشر يُذكر. وتؤكد الدراسة أن القدرات الديناميكية والرضا الوظيفي يشكلان عاملين مهمين في دعم الأداء، إضافة إلى دور القدرات الديناميكية كوسيط يعزز تأثير إدارة المعرفة والتمكين على الأداء. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن إدارة المعرفة والتمكين يسهمان بصورة مباشرة وغير مباشرة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

نتائج دراسة وامبورا (2025)

تبين الدراسة، بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات، أن التدريب يُعدّ من أهم العوامل التي تعزز أداء الموظفين، انسجاماً مع نظرية رأس المال البشري التي تؤكد أن الاستثمار في تطوير مهارات العاملين ينعكس مباشرة على تحسين أدائهم. وتشير الأدبيات إلى أن التدريب يسهم في تعزيز المعرفة والمهارات الفنية والسلوكية، ورفع الدافعية، وتقليل القلق الوظيفي، وزيادة الالتزام والولاء التنظيمي. كما توضح الدراسة أن أساليب التدريب مثل التوجيه، والتناوب الوظيفي، والتدريب أثناء العمل، والإرشاد المهني تترك أثراً إيجابياً واضحاً على الأداء. وتوصي بضرورة منح التدريب أولوية استراتيجية في المؤسسات، مع اعتماد أساليب تتوافق مع

الثقافة والهيكل والاحتياجات، واستخدام معايير منهجية في تصميم البرامج التدريبية واختيار المدربين وتحفيز المشاركين.

نتائج دراسة لين وآخرين (2025)

تكشف الدراسة أن الاستكشاف يسهم بشكل إيجابي في تعزيز المرونة الشخصية والابتكار الفردي، مما يبرز أهمية تشجيع الموظفين على التجريب وتبني أساليب عمل جديدة. وفي المقابل، يظهر أن الاستغلال يؤثر سلبيًا في الابتكار، إذ إن الاعتماد على الأساليب الروتينية يحد من قدرة الموظفين على تطوير أفكار إبداعية. كما توضح النتائج أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تُضعف أثر الاستكشاف على المرونة والابتكار؛ فزيادة التوجيه المعرفي قد تقلل من الفوائد المتوقعة للأنشطة الاستكشافية. وتشدد الدراسة على ضرورة الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال باعتبارها عملية أساسية لتحسين المرونة والابتكار، بما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي. وتشير النتائج إلى أن تعزيز التعلم المتقن مع مراعاة دور القيادة يسهم في رفع مستويات الأداء

نتائج دراسة روليانتني ونوربريادي (2025)

تشير الدراسة إلى أن بيئة العمل والتحفيز والانضباط تمثل عوامل مؤثرة بصورة مباشرة في أداء موظفي شركة PT Katolec Indonesia. فقد بيّنت النتائج أن تحسين بيئة العمل يسهم في رفع كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم، بينما يعزز التحفيز مستوى التزامهم واندماجهم في العمل. كما أوضحت الدراسة أن الانضباط الوظيفي يلعب دورًا أساسيًا في ضمان الالتزام بالمعايير، مما ينعكس إيجابًا على الأداء. وتخلص الدراسة إلى أن الاهتمام المتكامل بهذه العوامل الثلاثة يساعد المؤسسات على تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

## 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### 2.4.1 المقدمة:

صبح من المسلم به أن الموارد البشرية تمثل أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة، إذ يُعد الإنسان العنصر الرئيس والمفكر في عمليات الإنتاج والخدمات، وهو الوسيلة والغاية في آن واحد. ومن هذا المنطلق، تُعد إدارة الموارد البشرية وظيفة محورية داخل المنظمة، حيث تركز على تنمية هذا العنصر الحيوي، باعتباره أتمن مورد وأكثرها تأثيرًا على الإنتاجية.

وبالتالي، ترتبط فعالية إدارة الموارد البشرية مباشرة بكفاءة واداء العاملين، إذ يجب على المنظمات استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية المناسبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال البرامج التدريبية، وتقديم المكافآت والأجور العادلة وفقاً لأداء الأفراد.

إن العنصر البشري، المعروف برأس المال البشري، يمثل حجر الزاوية في نجاح المنظمة، إذ إن مستوى أداء الموارد البشرية يحدد مستوى إدارة الموارد البشرية ومن ثم مستوى أداء المنظمة ككل. ومن هنا، تتضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع، حيث يؤدي الاهتمام بتنمية قدرات ومعارف العاملين إلى تحسين أدائهم، ويصبح تقييم الأداء أداة رئيسية لتعزيز هذا التطوير وتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية

## 2.4.2 الدراسات السابقة:

ركزت هذه الدراسة على أثر إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين داخل المؤسسات. وتشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مثل التوظيف الفعال، وتدريب الموظفين، وتقييم الأداء، وتقديم التعويضات العادلة، تساهم بشكل واضح في رفع مستوى تحفيز الموظفين وكفاءتهم وأدائهم العام. كما تؤكد الدراسة على ضرورة موازنة استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة لضمان النجاح المستدام وبناء قوة عاملة منتجة وعالية الأداء (بارمار وباتاك، 2025).

توضح الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للموظفين، مع اختلاف تطبيق هذه الممارسات حسب بيئة المؤسسة وإطار عملها. وتشير النتائج إلى أهمية تطوير الموارد البشرية لتعزيز كفاءة الموظفين وأداء المؤسسات (الحربي، ج.، جعفر، م.، وعزيزي، ن.، 2022).

تشير الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على أداء الموظفين، مع دور وساطة للرضا الوظيفي (الاستقرار والإثراء الوظيفي) ودور معدل لمشاركة الموظفين في تعزيز هذا التأثير. وتبرز النتائج أهمية التركيز على الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين لتحقيق تحسين الأداء (الصفدي، ي.، والطحات، س.، 2021).

تشير الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وكفاءتهم، من خلال التحفيز، وتحديد الأهداف، والتعويضات والمكافآت. وتوضح النتائج أن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرًا استراتيجيًا حيويًا يمنح المؤسسات ميزة تنافسية ويساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (باتسواواتي، ب.، وعارفين، أ.، 2025).

## 2.5 الخاتمة :

لخصت مراجعة الأدبيات إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً محوريًا في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات. أظهرت الدراسات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف الفعال، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، والاهتمام برفاهية الموظفين، تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية (بارمار وباثاك، 2025؛ سالاس-فالينا وآخرون، 2020؛ الحربي وآخرون، 2022؛ الصفي والطحات، 2021؛ باتسواواتي وعارفين، 2025). كما تبين أن هناك دورًا مهمًا للرضا الوظيفي والمشاركة الفعالة للموظفين كوسيط أو معدل يعزز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء، بالإضافة إلى أن القيادة الفعالة تساهم في تعظيم هذا التأثير.

وتشير مراجعة الأدبيات أيضًا إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية يختلف بحسب السياق المؤسسي، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تأثير هذه الممارسات في بيئات متنوعة، خاصة في المؤسسات المحلية أو الصغيرة والمتوسطة. كما كشفت المراجعة عن فجوات بحثية تتعلق بعدم كفاية دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي، والدور المعدل لمشاركة الموظفين، واختلاف النتائج بين الدراسات السابقة، مع غياب أبحاث نوعية تعطي فهمًا أعمق للسياق التنظيمي.

بناءً على ما سبق، تؤكد مراجعة الأدبيات على أهمية الدراسة البحثية الحالية في استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار الرضا الوظيفي والمشاركة وسلوك القيادة، لتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات المختلفة. كما توفر هذه المراجعة أساسًا قويًا لتحديد الفجوات البحثية وتوجيه الدراسة نحو إسهام واضح في المعرفة العلمية والعملية في مجال إدارة الموارد البشرية.

### 2.5.1 الآثار المستقبلية :

فنتمثل في توسيع المعرفة النظرية حول إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء الموظفين، وتقديم توصيات عملية للمنظمات لتعزيز الأداء ورفع كفاءة الموظفين من خلال تطبيق ممارسات فعالة. كما يمكن أن يكون للبحث أثر اجتماعي إيجابي من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين والتزامهم. وأخيرًا، يوفر البحث أفكارًا للبحوث المستقبلية لدراسة عناصر أخرى ضمن إدارة الموارد البشرية، أو استخدام أدوات وأساليب قياس مختلفة لتعميق الفهم وتحقيق نتائج أكثر شمولية.

## قائمة المراجع

- العلوان، ح.، درادكه، ح.، و أبو رحمه، م. (2014). إدارة الموارد البشرية في المنشأة السياحية والفندقية (الطبعة الأولى). الإصدار العلمي. [VF8O8N5co2QdBwA2z/https://share.google](https://share.google/VF8O8N5co2QdBwA2z)
- الجميل، ق. ق. خ. (2015). إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية (طبعة جديدة ومنقحة). جامعة بابل، كلية الحلة الجامعة. [ZV97hfhL5S2U8jJXL/https://share.google](https://share.google/ZV97hfhL5S2U8jJXL)
- محمد، م. هـ. (2015). إدارة الموارد البشرية. دار المعترف للنشر والتوزيع. [id=67tXDwAAQBAJ?https://books.google.so/books](https://books.google.so/books?id=67tXDwAAQBAJ)
- حديدي، عائشة. (2021). إدارة الموارد البشرية: مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة تخصص إدارة الموارد البشرية ل م د
- السلمي، ع. (2013). إدارة الموارد البشرية. دار الغريب. <https://share.google/TmuQhGDohE80sjR2u>
- عبد الحميد، السيد، وصالح. (2017). أثر التدريب على الأداء الكلي كأحد التحديات التي تواجه إدارة المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(ملحق العدد). الموارد البشرية في صناعة الضيافة العالمية (الأول)، 189-204.
- محمد، م. م.، & أمل. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 8(57)، 37-96
- دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة - الشركة الوطنية. (2017). مفتاح، م (مذكرة ماجستير). جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم وكالات بسكرة - (SAA) للتأمينات الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- أوشينغ، إ. (2023). دراسة حول تاريخ ووظائف وأدوار وتحديات إدارة الموارد البشرية. مجلة استخبارات <https://doi.org/10.53759/5181/jebi202303006> المشاريع والأعمال.

برييتو، آ.، وبيريز-سانتانا، م. (2014). إدارة سلوك العمل المبتكر: دور ممارسات الموارد البشرية. مراجعة  
-2012-110199-pr-1108/doi.org/10.1108/شؤون الموظفين، 43، 184-208.

كومار، ب.، ر.، أ.، وراج، س. (2025). دراسة حول أهمية وتحديات إدارة الموارد البشرية. المجلة الدولية  
https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.42016 للبحوث متعددة التخصصات.

ستيفنس، د.، إيلين، ب.، وانغ، غ.، وفيريس، غ. (2019). إعادة وضع "الإدارة" داخل إدارة الموارد  
البشرية: مراجعة وأجندة للبحوث المستقبلية. مجلة الإدارة، 45، 2387-2418.  
https://doi.org/10.1177/0149206318816179

وود، س. (1999). إدارة الموارد البشرية والأداء. المجلة الدولية لمراجعات الإدارة، 1، 367-413.  
https://doi.org/10.1111/1468-2370.00020

بن بوية، إ.، وخصاوي، و. (2022). دور التدريب في تحسين أداء العاملين (مذكرة ماجستير، جامعة  
الجيلالي بونعامة خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).  
https://url-shortener.me/30BE

Mago HCM (2024، سبتمبر 12). تطوير الموظفين في بيئة العمل وخطط تطويرهم. مدونة Mago  
Solution.  
https://share.google/2oS5Y28FijrAoZPvB

بلازي، ف.، و خادمهم، ن. (2018). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة  
الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي (مذكرة ماستر). جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.  
الرابط: https://share.google/pRXj5HKOvzFqn7PMN.

عبد الشافي، ماجدة خالد منصور. (2022). أثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام.  
https://share.google/VMoX6dT3ndEZWn7oM مجلة روح القوانين، كلية الحقوق، جامعة بنها  
جاد، كعوش، ورزايقي صلاح الدين. (2025). تأثير بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي (رسالة  
دكتوراه غير منشورة). جامعة عبد الحفيظ بوصوف – مركز ميلا  
محمد، عبد الحميد، وأسماء. (2019). العوامل الدافعية المنبئة بالاندماج الدراسي لدى طلاب المرحلة  
الجامعية في ضوء نظرية التوقع-القيمة. مجلة كلية التربية – جامعة بنها، 30(117/2)، 1-65

قاعود، مروة صلاح، حسين، إسلام السيد، علي، وحنان ماهر. (2022). تأثير نظرية السلوك المخطط على النية السلوكية للسائحين باتخاذ القرار السياحي في ظل جائحة كورونا. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16(3)، 37-60

الكشور، م. (2021). نظرية جون رولز في العدالة التوزيعية ونقادها. تبين، 9(36)، 51-74.

سولارمي، ل.، يوسنيتا، ن.، وسوناريو، و. (2025). استراتيجيات لتحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز مجلة فورموزا للبحوث متعددة. الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والرضا الوظيفي <https://doi.org/10.55927/fjmr.v4i6.286> /التخصصات

بوديامان، ب.، ماتالاتا، م.، جوناوان، ج.، وهاشمين، ه. (2025). استراتيجيات لتحسين أداء الموظف في الإخلاص: مجلة البحوث وخدمة. مانوكواري: دراسة تجريبية PT. PLN <https://doi.org/10.59188/devotion.v6i2.25425> /المجتمع

المجلة الأفريقية. وامبورا، ج. (2025). مراجعة أدبية حول تأثير التدريب على تحسين أداء الموظفين <https://doi.org/10.51867/ajernet.6.1.47> للبحوث التجريبية

لين، س.، هو، س.، وتشيو، س. (2025). تحقيق الأداء الوظيفي من خلال المرونة والابتكار من خلال <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2023-0752> مجلة علم النفس الإداري. وضع استراتيجيات لتعلم البراعة

روليانتني، إ.، ونوربريادي، ج. (2025). تحسين أداء الموظفين: دور بيئة العمل، وتحفيز العمل، وانضباط <https://doi.org/10.59422/jeb.v2i04.728> /الموهبة: مجلة الاقتصاد والأعمال. العمل

بوديبة، ن.، ولواهم، ن. (2016). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلة-جيجل (مذكرة ماستر). جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، كلية العلوم <https://url-shortener.me/2QKB> /الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

بارمار، د.، وباتاك، .. (2025). دراسة حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0425.1304> /المجلة الدولية للبحوث والنشر والمراجعات.

سالاس-فالينا، أ.، أليغري، ج.، ولوبيز-كابراليس، أ. (2020). تحدي تحسين رفاهية الموظفين وأدائهم: كيف تتضافر ممارسات إدارة الموارد البشرية والقيادة الفعالة لتحقيق هذا الهدف. إدارة الموارد البشرية <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>

لحربي، ج.، جعفر، م.، وعزيزي، ن. (2022). مراجعة لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات والموظفين. مجلة جامعة هونان للعلوم الطبيعية <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.49.12.21>

- الصفدي، ي.، والطحات، س. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين: دور الرضا الوظيفي. مجلة التمويل والاقتصاد والأعمال الآسيوية، 8، 519-529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.5>
- باتسواوتي، ب.، وعارفين، أ. (2025). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي. مجلة دينستي الدولية لعلوم الإدارة. <https://doi.org/10.38035/dijms.v6i4.4337>
- ملاحظة: (تم الإستعانة بالذكاء الاصطناعي)