

عنوان البحث

أثر ممارسة استراتيجيات اداره الموارد البشرية على الأداء الوظيفي
دراسة حاله في شركة تفاني الذكية

إعداد الطالب/ شفوق صقراليامي

إشراف/ أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٣

الصفحة	فهرس المحتويات
	الفصل الأول
١	المستخلص
٣	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٤	أهمية الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٥	تساؤلات الدراسة
٦	فروض الدراسة
٦	أدوات الدراسة
	الفصل الثاني
٨	المقدمة
١٥-٨	الدراسات السابقة
٢٤-١٥	المنطلقات النظرية
	الفصل الثالث
٢٦	المقدمة
٢٦	المنهجية وطرق البحث
٢٦	مجتمع البحث
٢٦	حدود البحث
٢٧	النموذج المعرفي لدراسة
	الفصل الرابع
٢٩	المقدمة
٣٥-٢٩	تحليل البيانات
٣٦	النتائج
٣٧	التوصيات
٤٩-٤٣	الملاحق

قائمة الجداول:

الموضوع	الصفحة
الجدول (١) الخصائص الديموغرافية	٢٤
الجدول (٢) التعيين والتوظيف	٢٦
الجدول (٣) التطوير	٢٧
الجدول (٤) التعويضات والحوافز	٢٨
الجدول (٥) التقييم	٢٩
الجدول (٦) الأداء الوظيفي	٣٠

قائمة الاشكال:

الشكل	الصفحة
شكل البياني البيانات الديموغرافية	٤٦ - ٤٧
شكل البياني للبعد الأول	٤٨ - ٤٩
شكل البياني للبعد الثاني	٥٠ - ٥١
الشكل للبعد الثالث	٥٢ - ٥٣
الشكل للبعد الرابع	٥٤ - ٥٦
الشكل البياني للمتغير التابع	٥٧ - ٨٥

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركة والبالغ عددهم (٢٧) فردا، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسيه لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على العينة وقد تسهم الدراسة في توضيح مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي (التوظيف التدريب والتطوير الحوافز والتقييم) وقد تبين من الدراسة هذه النتائج: أهمها انه يوجد اثر ذو دلائل إحصائية على تأثير الاستراتيجيات على الأداء الوظيفي .

١-وكانت اهم التوصيات: تقديم دورات ومحاضرات أكثر للموظفين لرفع مستوى الأداء للموظفين إذا ان التدريب والتطوير له أثر كبير وواضح على الموظف وانعكاسه على الشركة إذا تعتبر الشركة التي لديها موظفين مميزين هم منافسين لشركات الاخرى.

٢-مراجعته الحوافز والتعويضات بما يتناسب مع مؤهل الموظف ومستواه الوظيفي وأدائه لما له تأثير على استقرار الموظف في الشركة.

٣-ان يكون تقييم الموظف دقيق وباستمرار بناء على معايير واضحة لما ينطوي عليه من تحسين أداء الموظف للحفاظ على مستوى الشركة.

٤-تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على الموظف سلوكيا لذلك يجب عدم اهمال هذه النقطة لما لها من تأثير في تحسين المستوى العام لشركة.

٥-نظام تقييم الأداء للموظفين يجب ان يكون رسمي وواضح من قبل الشركة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الموارد البشرية، التدريب، التقييم، الأداء الوظيفي

الفصل الأول

مقدمة:

تشهد السوق الاقتصادية تطور يومي متسارع، حيث انه منذ عقود سابقة كانت الشركات الأقوى هي تلك الشركات التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد حيث كان العنصر البشري غير ذي أهمية وكان يعامل معاملة الآلات دون مراعاة إمكانياته، ومشاعره، وتطوره، وقدراته. أما حالياً فقد ظهرت أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطور ونماء المنظمات. في العصور الحديثة بات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق الاستقطاب الأمثل للموارد البشرية واختيارها وتدريبها وتنميتها والمحافظة عليها وتحفيزها وما إلى ذلك من تخطيط وتحليل للوظائف كل ذلك أدى إلى تبيان الدور الأساسي لها وأثره على أداء العاملين وبالتالي الوصول بالمنظمة إلى أعلى أداء يمكن أن تقوم به. ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأداءها. وبات جلياً لنا الدور الذي حققته المنظمات اليابانية وقوتها ونفوذها في الأسواق وخصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية حيث أصبحت السلع اليابانية تنافس كافة السلع العالمية وأخذت بعض السلع المرتبة الأولى عالمياً كل ذلك بسبب وعيها بدور العنصر البشري وأهميته كمحرك أساسي نحو التقدم والنجاح.

يعد الاهتمام بوضع استراتيجيات لجميع الأنشطة التي تعمل بها الشركات من الضروريات الملحة في الوقت المعاصر ومهمة أساسية للنجاح في العملية الإدارية، وتعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي لابد للشركات التركيز عليها لكونها تهتم بشكل مباشر بالمحرك الأساسي وهو العنصر البشري؛ لذا استراتيجيات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال السياسات والإجراءات التي تتبعها وتطبيقها في أرض الواقع.

لذا لا بد للشركات من وضع استراتيجيات تحقق تلك الأهداف ومن ضمنها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كواحدة من عناصر الإنتاج بالمنظمة ولابد أن يكون هناك توافق بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحيث يتم التوافق والتكامل بين جميع الاستراتيجيات؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بحيث تحقق الميزة التنافسية بين المنظمات (Beardwell, ., ٢٠٠٧) ف ضوء ما تقدم؛ تأتي هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لدى موظفي الشركات في المملكة العربية السعودية.

١.١ مشكلة الدراسة:

نظرا لأهمية دور إدارة الموارد البشرية وأثر ممارساتها بشكل مباشر على الأداء الوظيفي (كالتهيئة، التعيين و الاستقطاب، الحوافز و التعويضات، التدريب و تقييم الأداء) حيث إنها تمثل أهم عنصر للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة وبما أن تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات، فقد سعت الدراسة إلى البحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين داخل الشركة وقد تمثلت مشكله الدراسة في فهم مدى تأثير ممارسات اداره الموارد البشرية على أداء موظفي الشركة.

ويمكن تلخيص مشكله الدراسة من السؤال التالي: هل تؤثر استراتيجيات اداره الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة: **ومنها تندرج هذه الإساءة الفرعية:**

هل يؤثر التقييم على أداء الموظفين في الشركة؟

هل يؤثر التعيين والاستقطاب على أداء الموظفين في الشركة؟

هل تؤثر الحوافز والتعويضات على أداء الموظفين في الشركة؟

هل يؤثر التدريب التطوير على أداء الموظفين في الشركة؟

١.٢ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال وضع وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تعد من أهم الاستراتيجيات التي تضعها الجامعة وتنفذها بشكل مباشر لكون العنصر البشري هو المحرك الأساسي لجميع الأعمال في الشركات. كما لابد من بيان تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء الوظيفي لدى موظفي الشركة.. **وتتجلى أهمية هذه الدراسة في:**

١- عمل مسح شامل لتعرف على " متغيرات الدراسة " دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الأنماط التقليدية لهذه الأدوار خصوصا أن بعضها يعتبر حديث التطبيق في البيئات العربية بحيث تفيد باحثين المستقبل.

٢- إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التقييم، الاستقطاب، التعيين، الحوافز والتعويضات) وأداء الموظفين في الجامعة حيث تساهم نتائج الدراسة في

رفع الأداء لأنها تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية.

- ٣- المساهمة في تطوير عمل الجامعات بشكل فعال مما ينطوي عليه استمراريتها بما يخدم المصلحة العامة ومصلحة الموظفين داخل نطاق عملهم.
- ٤- لفت النظر الى طبيعة وأهمية ما يجب منهم من (تركيز وتطوير واعطائه اولويه عن غيره لكسب الميزة التنافسية) من بين الجامعات الأخرى وأثره على أداء الوظيفي
- ٥- ان الحرص على تطبيق الاستراتيجيات في الشركة الان ينطوي عليه شركات مستقبلية ناجحة.

١.٣ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

- ١- تحديد ممارسات الموارد البشرية وتطبيقها على الموظفين في الشركة ومدى تأثيرها على أدائهم.
- ٢- توضيح اهمية هذه الممارسات وتأثيرها على رفع كفاءه وأداء الموظفين في الشركة.
- ٣- التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها.
- ٤- تقديم توصيات إلى أصحاب ورؤساء الجامعة ومتخذي القرار، وكذلك إلى مديري إدارة الموارد البشرية الذين يهتمون بأداء أعلى للعاملين مما يؤثر على تحقيق النمو والتقدم.
- ٥- تكريس فكره ان تطبيق وتطوير ممارسات اداره الموارد البشرية في الشركات ضروري لرفع مستواها وتميزها، والمحرك الأساسي لبقاء الطلاب.

١.٤ تساؤلات الدراسة

يجيب هذا البحث عن السؤال الرئيسي: الى أي مدى تساهم ممارسات اداره الموارد البشرية في التأثير على الأداء الوظيفي في الشركة. ويتفرع من هذا السؤال الإسالة التالية:

- ١- ما هو تأثير ممارسات اداره الموارد البشرية (كالتخطيط، التعيين والاستقطاب، الحوافز والتعويضات، التدريب وتقييم الأداء) على أداء موظفي الشركة.
- ٢- ما هو تأثير ممارسات اداره الموارد البشرية في رفع كفاءته أداء الموظفين في الشركة

١.٥ فروض الدراسة:

يوجد أثر ذو دلائل إحصائية لإستراتيجيات اداره الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة:
ومنها تتدرج الفرضيات التالية:

يوجد أثر ذو دلائل إحصائية التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركة؟

يوجد أثر ذو دلائل إحصائية لتعيين والاستقطاب على أداء الموظفين في الشركة؟

يوجد أثر ذو دلائل إحصائية لحوافز والتعويضات على أداء الموظفين في جامعة الشركة؟

يوجد إثر ذو دلائل إحصائية لتقييم على أداء الموظفين في الشركة؟

١.٦ أدوات الدراسة:

بناء على البحث وطبيعته المنهج تمثلت اداه الدراسة الأكثر ملائمة للبحث هي تصميم استبانة تم تقسيم أسالتها الى جزئين:

- الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).
- الجزء الثاني: اساله خاصه ب استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
- ٢٥ سؤال (٢٠ سؤال حول استراتيجيات الموارد البشرية) (٥ اساله حول أداء الموظفين)
- تم استخدام تصميم ليكرت الخماسي:
- (١) غير موافق بشدة (٢) غير موافق (٣) محايد (٤) موافق (٥) موافق بشدة

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

١.٢ مقدمة:

الهدف الأساسي لهذا الفصل هو تقديم الدراسات السابقة ومراجعة للأدبيات النظرية والتجريبية ذات الصلة بتأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الشركات، فسوف يبدأ هذا الفصل بمراجعة لدراسات السابقة وللأدبيات النظرية والتجريبية وينقسم الفصل إلى ثلاثة أقسام. بعد المقدمة، يقدم القسم ٢.٢ الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بعنوان البحث والقسم ٢.٣ يقدم الإطار النظري يشمل (استراتيجيات الموارد البشرية بشكل دقيق ونظري).

٢.٢ الدراسات السابقة:

دراسة (الغامدي، ٢٠٢٢) بعنوان أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي (دراسة حالة - شركة المجدوعي القابضة).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات القابضة. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في شركة المجدوعي القابضة والبالغ عددهم (٣٥٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسيه لجمع البيانات والمعلومات. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركة المجدوعي القابضة تسعى للحصول على أفضل ما هو موجود في سوق العمل السعودي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بالإضافة الى الاهتمام العالي بأجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول الى طموحهم الشخصي. كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركة المجدوعي القابضة بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل، ومراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخدامها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، وضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشتمل على الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة (الوهيبي، ٢٠١٧) معايير قياس كفاءة وفعالية الإنسان استراتيجيات إدارة الموارد وعلاقتها بالمؤسسية الأداء في مصرف الراجحي بالقصيم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعة مصرف الراجحي بالقصيم، وهي تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتوظيف، أداء الموظفين تقييم وتدريب العاملين وعلاقته بالأداء المؤسسي. يتكون مجتمع الدراسة تكونت عينة الدراسة من (١٧) فرعاً لمصرف الراجحي بالقصيم وتكونت عينة الدراسة من (٤) فروع لمصرف الراجحي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين الكفاءة والفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في مصرف الراجحي وأدائه المؤسسي. هناك إيجابية العلاقة بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتوظيف في مصرف الراجحي وأدائها المؤسسي، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية الموظفين

استراتيجيات التدريب وأدائها المؤسسي. ومن بين توصيات الدراسة التحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات التي تواجه البيئة الخارجية، وتحليل ووصف وتصنيف وظائف الهياكل التنظيمية للبنوك السعودية بشكل عام مصرف الراجحي على وجه الخصوص.

دراسة (المرداس، ٢٠٢٣) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. تتبع أهميتها كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وبالتالي ستكون نتيجة هذه الدراسة مهمة في المساعدة على تحديد أثر هذه الممارسات التي تؤدي إلى زيادة أداء العاملين وترتيب جانب الأداء التنظيمي داخل المنظمة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، من العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم ٢٧٦ موظفاً. وتم توزيع (١٣٨) استبانة على أفراد عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود

أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (كمية العمل المنجز، الالتزام، جودة العمل المنجز) في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وفي ضوء هذه النتيجة أوصت الدراسة بعدة توصيات منها استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة في شركة الاتصالات السعودية، لوجود علاقة ارتباط بينهما والتي ستعكس إيجابياً في تحسين الأداء لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، واستغلال هذا التأثير في تنمية أفرادها العاملين لديها، والمحافظة على مواردها البشرية وعدم انتقال الكفاءات إلى الشركات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

دراسة الطهراوي (٢٠١٠) دراسة بعنوان "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في التنمية".

تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطوير هذه الاستراتيجيات مهنيًا، ومستوى القائمين على صياغة هذه الاستراتيجيات ومتابعتها وتقييمها. الموارد البشرية ومدى قدرة هذه المنظمات على الاستفادة من هذه الاستراتيجيات في تطوير أدائها من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في الاستمرارية والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة. الباحث وطبقت نفس الدراسة على (١١٧) منظمة غير حكومية (١٣٪) من مجتمع الدراسة الأصلي بنسبة اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢٤٠) موظفًا (مدير عام، مدير فرع، مدير، وحدة).

المنظم) واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن ٨٠٪ من

لدى المنظمات غير الحكومية استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، والتي ساهمت هذه الاستراتيجيات في زيادتها ميزتهم التنافسية. مستوى تطور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في هذه المجالات

كما أن المؤسسات مرتفعة نسبياً حيث تبلغ (٧٨٪). وتساهم المشاركة الخارجية بشكل رئيسي في تطوير هذه المجالات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، و ٧٥٪ ممن يقومون بصياغة وإعداد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لديهم استراتيجيات مناسبة والمستوى المهني المناسب. كما أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لديها ساهم بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.

دراسة (أبو جليده، ٢٠١٨) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليبيا) والبالغ عددهم (٨٦٠) فرداً. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (٣٤٦) فرداً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات. بالإضافة إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي. كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب.

دراسة (الخالدي، ٢٠٢٣) دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهاد).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض في شركة الفهاد، اعتماداً على من كان متاحاً وقت توزيع الاستبانات ومن كان على استعداد لمثلها. اختار الباحث عينة عشوائية يمكن استخدامها لتمثيل مجتمع الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (٩٠) من أصل (١٠٠) موظف في شركة الفهاد

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف ولبرامج التدريب وللتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في الشركات التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على أساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها وبأن تعمل الإدارة العليا في شركة الفهد إلى تحسين جودة أبعاد إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين نجاح.

فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين العاملين الأداء من خلال تطبيقه على شركة ميرا بمنطقة عسير.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين من خلال تطبيقه على شركة ميرا بمنطقة عسير. الباحثون استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة وهو (٧٥) فرداً، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث بلغ عدد الردود الواردة (٧٤)، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS-25 تم استخدام الحزمة والحزمة الإحصائية AMOS-23 للنمذجة الهيكلية. توصلت الدراسة وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج وكان أهمها: توضيح استراتيجية إدارة الموارد البشرية ما يقارب (٠.٦٧) من إجمالي التباين في الأعمال المنجزة نتيجة التغيير في أداء الشركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتشرح استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل تقريبي

(٠.٧٦) من إجمالي الفارق في الالتزام نتيجة التغير في الموارد البشرية للشركة استراتيجية الإدارة، كما تشرح استراتيجية إدارة الموارد البشرية (٠.٦٩) المجموع التقريبي التباين في جودة العمل نتيجة التغير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالشركة.

كما أظهرت النتائج أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تفسر (٠.٦٥) من التباين الكلي في تحسين وقت التسليم نتيجة للتغيير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة، وتفسر استراتيجية إدارة الموارد البشرية ما يقارب (٠.٧٠) من التباين الكلي في المرونة والمخرجات نتيجة للتغيير

في استراتيجية إدارة الموارد البشرية. بشر الشركة الموارد، وتفسر استراتيجية إدارة الموارد البشرية ما يقارب (٠.٧٧) من إجمالي التباين في التكلفة نتيجة للتغيير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة.

الدراسات الأجنبية:

أجرى هولندي (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى بيان أوجه القصور في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال منظور أفضل وأفضل

فإن نتائج الدراسة تخدم مستويات متعددة وتساعد على توضيح منظور إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية التنافسية للاستراتيجية التنظيمية،

الثقافة التنظيمية والمعايير الصناعية التي تعمل على تحسين الأداء في نظام الموارد البشرية وتحسين المخرجات التنظيمية.

دراسة (كاتو، ٢٠٠٨)

"Measuring the Impact of HRM Strategies on Organizational Performance"

هدفه هذه الدراسة الى قياس تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في اليونان. تم جمع البيانات من ١٧٨ منظمة باستخدام مسح الاستبانة في قطاع التصنيع اليوناني، وتحليله باستخدام "الهيكليّة".

منهجية نمذجة المعادلة أظهرت النتائج أن العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية (الموارد والتطوير، التعويضات والحوافز، المشاركة وتصميم الوظائف) ويتم التوسط في الأداء التنظيمي جزئيًا من خلال إدارة الموارد البشرية النتائج (المهارات، المواقف، السلوك)، وتتأثر باستراتيجيات العمل (التكلفة، الجودة والابتكار). وبالتالي فإن مساهمة هذه الدراسة للأكاديميين والممارسين هي أن سياسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة باستراتيجيات العمل سوف تؤثر على التنظيم الأداء من خلال نتائج إدارة الموارد البشرية.

استخدمت المنظمات تنمية الموارد البشرية كهدف استراتيجي مهم لتحفيز السلوك الإيجابي لدى الأفراد والتأثير على معارفهم ومهاراتهم ومواقفهم من أجل تمكين المنظمات من زيادة إنتاجيتها وأدائها (كلاردي، ٢٠٠٨).

تدعم تنمية الموارد البشرية الأداء التنظيمي المتفوق، وتعزز القدرة التنافسية التنظيمية في بيئة اليوم سريعة التغير. علاوة على ذلك، تؤكد ممارسات تنمية الموارد البشرية الفعالة على التنظيم الهزيل وقدرة ومرونة القوى العاملة في الوقت المناسب (ميتال، ٢٠١٣).

دراسه (كيف، ٢٠١٥)

“Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya”

كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في معاهد البحوث في كينيا. وكانت الأهداف المحددة للدراسة هي تحديد كيفية تأثير التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير ونظام المكافآت وتخطيط الموارد البشرية ورفاهية الموظفين على أداء الموظفين في معاهد البحوث في كينيا. عندما يتم استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة في منظمة ما، فإنها تعزز إنتاجية الموظفين، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية. نظرًا لأن العالم أصبح أكثر قدرة على المنافسة وغير مستقر من ذي قبل، تسعى المنظمات إلى اكتساب المزيد من القدرة التنافسية بأي ثمن وتتحول إلى مصادر أكثر ابتكارًا من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة تصميمات البحث الوصفية والارتباطية. تم استخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقية في الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكوادر المختارة من جميع المعاهد البحثية الحكومية. وبلغ عددهم الإجمالي ٩٨٦ موظفًا. وتألف المجتمع المستهدف من ٧٦٠ موظفًا في حين بلغ حجم العينة ٢٥٥ موظفًا. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتشير نتائج الدراسة إلى أن التدريب والتطوير وتخطيط الموارد البشرية ورفاهية الموظفين والتوظيف والاختيار لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين. تشير هذه النتائج إلى أن هناك حاجة لمعاهد البحوث إلى اعتماد وتنفيذ التخطيط المناسب للموارد البشرية والتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير بالإضافة إلى رعاية الموظفين من أجل تنفيذ ولاياتهم. وتوصي الدراسة بإجراء مزيد من البحث حول العوامل الأخرى التي قد يكون لها تأثير على أداء الموظف.

Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)

الغرض من هذا البحث هو تحديد العوامل التي تؤثر على التدريب في بنوك كراتشي وكيف تؤثر على أداء الموظفين. ولاحظت الدراسة أن تحديد الاحتياجات التدريبية، وفعالية أساليب التدريب

في البنوك وتأثيرها على أداء العاملين. كشفت مراجعة الأدبيات عن هذا التدريب يعد أحد العناصر الأساسية التي تساعد الموظفين على اكتساب المعرفة ومنحهم الرضا عن الإعلانات. تمرين وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين. من خلال تدريب الموظف وتعلم العمل الجماعي والنزاهة، فإنه يساهم أيضًا بشكل إيجابي في تطوير أداء الموظفين إلى جانب عوامل أخرى. ويخلص البحث بشكل قاطع إلى أن التدريب يؤثر على أداء العاملين في بنوك كراتشي. هذا هو ما يشير إليه الإطار التدريبي الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. يستخدم الباحث تقنية أخذ العينات العشوائية لجمع الإجابات منها

١٠٠ موظف من خلال الاستبانة. يتم التحليل باستخدام تقنية الانحدار والارتباط. وظهرت نتيجة الدراسة أن عوامل التدريب لها أثر إيجابي على أداء العاملين في البنوك كراتشي.

٢.٣ المنطلقات النظرية للدراسة:

لماذا تعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة لحياتك المهنية؟

معرفة كيفية تصميم علاقات عمل منتجة ومفيدة للطرفين إلى أقصى حد

إن التعامل مع الموظفين أمر مهم لنجاح كل مدير، حتى لو كانت مهنتك شيئًا آخر غير إدارة الموارد البشرية. إذا كنت غير قادر على التوظيف بشكل فعال، أو تحفيز الموظفين، أو الاحتفاظ بأفضل الموظفين أداءً، فسوف يعاني أداؤك الوظيفي. إن توظيف الأشخاص المناسبين، وتحفيزهم وتطويرهم، والتأكد من مشاركتهم في عملهم والتزامهم تجاه الشركة، هي بعض المهارات التي تحدد المديرين العظماء. إن المعرفة بإدارة الموارد البشرية والمهارات في ممارستها ستمنحك ميزة تنافسية في حياتك المهنية، حتى لو لم تكن تدخل مجال إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

هي الوظيفة التنظيمية المسؤولة عن جذب المواهب وتوظيفها وتطويرها ومكافأتها والاحتفاظ بها. مسؤولة عن القضايا المتعلقة بالأشخاص بالإضافة إلى الامتثال القانوني المتعلق بالتوظيف. تعتبر إدارة الموارد البشرية الفعالة أمر بالغ الأهمية لجميع المنظمات لأنها تدير المخاطر وتخلق النظام الذي يكتسب ويحفز ويدير ويحتفظ بالمواهب التي تحدد نجاح المنظمة. في الشركات ذات

الأداء العالي، تعد قضايا المواهب محورًا مشتركًا للقيادة العليا. نظرًا لأن تكاليف الموظفين هي أحد أكبر مكونات الميزانية التشغيلية للمؤسسة، فمن الضروري إدارة الاستثمارات التي تقوم بها الشركة في موظفيها بشكل صحيح. لن تتمكن أي منظمة من تحقيق أقصى قدر من فعاليتها دون اكتساب المواهب المناسبة وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها تربط استراتيجية الموارد البشرية للشركة ووظيفة الموارد البشرية بأكملها مع استراتيجية أعمال الشركة.

تتضمن إدارة الموارد البشرية قيادة وتسهيل مجالات عملية دورة الحياة الرئيسية التالية:

• الامتثال للموارد البشرية

• اختيار الموظفين، والتوظيف، والتأهيل

• إدارة الأداء

• التعويضات والمزايا

• تنمية المواهب والتخطيط للخلافة

الموارد البشرية مسؤولة عن قيادة الإستراتيجية والسياسات في هذه المجالات لتكون متوافقة مع ودعمًا لاستراتيجية العمل الشاملة. كل مجال من هذه المجالات يوفر فائدة رئيسية للمنظمة ويؤثر على عرض قيمة المنظمة لموظفيها.

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تعمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على مواءمة قيم الشركة وأهدافها مع سلوكيات وقيم وأهداف الموظفين وتؤثر على استراتيجيات كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية في الشركة، بما في ذلك التوظيف وإدارة الأداء، والتدريب، والتطوير، والتعويضات. تؤدي مواءمة هذه الوظائف المنفصلة إلى إنشاء نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يدعم تنفيذ استراتيجية العمل، مسترشداً بفلسفة المواهب في المنظمة.

أهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

إن أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بأداء المنظمة ومحاولة الوصول الى الأداء المتميز من خلال توافر الموارد البشرية ذات كفاءات محورية لديها الحافزة لإعطاء المنظمة ذلك التميز في الأداء.

كما أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ذات أهمية للمنظمة من حيث:

- مشاركتها في التخطيط الاستراتيجي وفي تحقيق أهداف المنظمة ومساعدتها على البقاء.
- الدعم والتطبيق الناجح لاستراتيجية المنظمة.
- إنشاء الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها.
- تحسين الاستجابة وامكانية الإبداع في المنظمة.
- زيادة عدد الخيارات الاستراتيجية الملائمة المتاحة للمنظمة.

اهداف استراتيجية الموارد البشرية:

- تهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تحديد توجهات وخطط المؤسسة، للاستفادة والاستغلال الأمثل

لمواردها البشرية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- تهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمؤسسة وهذا يتطلب عمل استراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال الحفز الإنساني وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور.

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في التأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق أدائها الاستراتيجي من خلال العاملين ويضم هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

١. تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الأداء الاستراتيجي المطلوب للمؤسسة.
٢. تمكين المؤسسة من الاختيار والتعيين والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية.
٣. تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المعادلة.

مساعدة المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استمرارها ومتطلبات العملاء.

استراتيجية التخطيط

تعد مجالات تخطيط الموارد البشرية من الأركان الهامة والأساسية في المنظمة والتي ترتبط بخطط تطوير وتنمية وتقدم لدوله ، فوجود عماله فعاله من شأنه ان يساهم في شكل أساسي في عمليه التقدم لذلك فان جميع المؤسسات تحتاج الى موارد بشريه تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به ، وعليه يجب ان تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من اعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والاعداد المناسبة من العمالة يكفل بالقيام بالأنشطة على خير وجه ، وباقى تكلفه ، اما سوء هذا التحديد فيعني وجود عماله غير مناسبه في الاعمال والوظائف ، ووجود اعداد غير مناسبه منها أيضا مما يؤدي في النهاية الى اضطراب العمل ، وزياده تكلفة العمالة عما يجب ان تكون .

ويعرف قاسم ضرار " التخطيط للموارد البشرية بأنه اجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينه في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوفرة لدى العاملين على راس العمل وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي اتباعها لمقابلة الاحتياجات " (قاسم ضرار ١٩٨١)

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب او الحاجات للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية.

ان هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الاعمال المتوفرة لديها اول التي من الممكن او تتوفر مستقبليا.

أهمية التخطيط

يحتل التخطيط أهمية كبيرة في المنظمة نظرا لأنه يعطي المنظمة توازن من خلال موازنة الاعداد وكفاءة العمال ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب

يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة:

١- يؤدي الى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة. وهذا يؤدي الى استثمار الطاقات البشرية بشكل

كفو وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتوجه بعرض قليل منها.

٢- يوفر للمنظمة المداخلات المطلوبة (مهارات، قابليات وخصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي الى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

٣- يؤدي الى الموازنة الكفوء بين نشاطات ووظائف اداره الموارد البشرية واهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

٤- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.

٥- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطه الموارد البشرية على المستوى القومي وبصوره خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام او تلك المؤسسات العاملة في ضل النظام الاشتراكي. (محمد عباس، ٢٠٠٦، ص ٥٧)

استراتيجية الاستقطاب والتعيين

تعرف استراتيجية الاستقطاب والتعيين إجرائيا بانها الاجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادر على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزهم لتقديم طلبات التوظيف لدى شركات بما يتيح لهم اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.

وتعتمد الاستراتيجية الحديثة للاستقطاب بعملية الاختيار على الاستقطاب واختيار العوامل البشرية ذات المواهب والمهارات والقدرات المتعددة بحيث يمكنها ان تلعب دورا في وظائف متعددة داخل المنظمة يعتمد توظيف واختيار الموارد البشرية على اختبار الأفراد المناسبين بغض النظر عن مواهبهم وقدراتهم وقدرتهم على اداء واجباتهم او الاستمرار في الانفراد في عمل ثابت لسنوات عديدة حسب الحاجة دون تغيير او تطوير التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية او الخارجية سواء للعمل او العوامل البشرية وتتضمن النشاطات الإدارية في الاستقطاب ان تحصد المنظمة على الكوادر الإدارية من العنصر البشري الذي تحتاجها المنظمة من الاشخاص الذين تقدموا بطلب تفعيل المنظمة وذلك لوجود وطائف حاله او مستقبليه في المنظمة (فرح، ٢٠١٦).

مصادر الاستقطاب:

تنقسم مصادر الاستقطاب الى مصادر داخلية وأخرى خارجية منها:

أ- مصادر داخلية:

- الترقية: يقصد بها التقدم من الوظيفة الدنيا الى الوظيفة الأعلى.
- النقل والتحويل: وذلك عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة الى وظيفة أخرى، وليس بالضرورة ان تكون في ذلك زيادة في الاجر أو المسؤولية او السلطة.
- الموظفون السابقون: وهي سياسة توظيف الأبناء العاملين بالمنظمة، او الراغبين منهم للعودة الى العمل.
- مخزون المهارات: يستخدم هذا الأسلوب بالرجوع الى المهارات والقدرات المتوفرة لدى العاملين وفق احتياجات كل وظيفة، إما بالنقل او الترقية.
- الإعلان الداخلي: هو نشر لوحات إعلانية بالمنظمة للعاملين قصد نشرها عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء.

ب - مصادر خارجية:

- مكاتب التوظيف: وهي نوعان الحكومية والخاصة، تشرف عليها وزارة العمل حيث تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمة الباحثة عن العمل، غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة.
- التقدم المباشر للمنظمة: حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الافراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم.
- الإعلان الخارجي: عن طريق الصحف اليومية والمجلات والدوريات.
- المدارس والجامعات: تعتبر وسيلة للحصول على خريجين بتخصصات معينة وتميز معين، بحيث يكون تواصل بينها وبين مكاتب التوظيف.

استراتيجية التطوير والتدريب للموظفين

تمثل برامج تدريب وتطوير الموظفين جهداً مخططاً للمنظمة لتعزيز المعرفة والمهارات والقدرات المتعلقة بالوظيفة لدى الموظف في محاولة لتحسين الأداء الوظيفي (Hollenbeck, Noe, Gerhart, & Wright, ٢٠٠٩). مع نمو الشركات، تنمو أيضاً خطوط منتجاتها أو خدماتها، ويعد التدريب الأداة الأساسية التي يمكن للشركات استخدامها للمساعدة في زيادة معرفة ومهارات موظفيها. علاوة على ذلك، تشير البيانات التي قدمها Gundry (١٩٩١) إلى أن استثمار شركة في تدريب موظفيها يساعد في بناء الخبرة الفنية وتسهيل الابتكار.

يمكن أن تشمل برامج التدريب على تدريب رسمي قائم على الفصل ترعاه منظمات مهنية، أو تدريب منهجي أثناء العمل، أو أساليب غير رسمية مثل برامج الإرشاد أو التدريب اذ يعد التدريب عنصراً مهماً آخر في أنشطة إدارة الموارد البشرية.

أساليب ووسائل التدريب:

تستطيع المنظمة استخدام وسائل وأساليب تدريب في تحليل احتياجات المتدربين ومنها:

١. تقييم الذات (مذكرات يومية عن العمل).
٢. مقابلات العاملين المستهدفين للتدريب.
٣. اختبارات المهارات.
٤. الاستبيانات.
٥. الملاحظة/ الملاحظة.
٦. نقاش الجماعة والعصف الذهني.
٧. إدارة وتقييم أداء العاملين.
٨. سجلات وقيود العاملين.

استراتيجية التعويض والحوافز للموظف

تعد ممارسات التعويض إحدى أهم الأدوات التي يمكن للمؤسسة استخدامها للمساعدة في جذب المواهب الرئيسية والاحتفاظ بها وتحفيزها في الشركات الصغيرة النامية (كاردون وستيفينز،

٢٠٠٤). وإذا لم تتمكن الشركات من دفع ما يكفي من المال للمتقدمين، فلن تتمكن من توظيف المتقدمين الأقوياء أو الاحتفاظ بالموظفين الذين يتمتعون بالمعرفة والمهارات الأساسية اللازمة للمنافسة في السوق.

الأساليب الناجحة لتحفيز الموظفين:

من الأساليب الناجحة لتحفيز الموظفين نذكر ما يلي:

التعرف على الرواتب والاجور التي تدفعها المنظمات الاخرى.

استخدام الوصف الوظيفي في تطبيق نظام الحوافز.

لإرسال نظام حوافز موثر

تعد ممارسات التعويض إحدى أهم الأدوات التي يمكن للمؤسسة استخدامها للمساعدة في جذب المواهب الرئيسية والاحتفاظ بها وتحفيزها في الشركات الصغيرة النامية (كاردون وستيفنز، ٢٠٠٤). وإذا لم تتمكن الشركات من دفع ما يكفي من المال للمتقدمين، فلن تتمكن من توظيف المتقدمين الأقوياء أو الاحتفاظ بالموظفين الذين يتمتعون بالمعرفة والمهارات الأساسية اللازمة للمنافسة في السوق.

أنواع الحوافز:

وهي نوعان المادية والمعنوية كالتالي:

الحوافز المادية:

وتتفرع الى ما يلي:

١ - على مستوى الفرد:

حوافز العاملين وتمنح على أساس كمية الإنتاج والوقت المحدد.

- حوافز المتخصصين والاداريين وتمنح على أساس علاوة التحفيز وذلك بزيادة الأجر بعد فترة من الزمن، علاوة المدم تمنح تعويضا للعامل عن اخلاصه للعمل في سنة كاملة، أما العلاوة الاستثنائية هي تعويض اساسي للعمل المنجز.

٢ - على مستوى المنظمة:

المشاركة في الانتاج وذلك باقتطاع نسبة من الارياح توزع حسب الراتب او كفاءة الاداء في السنة.

حوافز المقترحات تمنح مقابل المقترحات المؤدية لتخفيض التكاليف او زيادة الانتاج.

حوافز ملكية الاسهم في المنظمة تزيد من انتماء العاملين للمنظمة.

- حوافز فريق العمل تتبعها بعض المنظمات في إنجاز مهامها بدلا من الافراد لأنها تؤثر على تحسن جودة الإنتاج.

٣- الحوافز المعنوية:

تختلف الحوافز المعنوية من فردية واجتماعية كالآتي:

٤- الحوافز الفردية المعنوية:

- موظف السنة أو الشهر يهدف الى تعزيز إحساس العامل بتقدير استقراره وإنجازه في العمل.

- تقدير العامل في حفل سنوي لجهده المبذول.

- اشعار الموظف بالأمان والاستقرار في العمل

٥- الحوافز الاجتماعية:

- التقدم الوظيفي او الترقية في الوظيفة.

- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية حيث يسعد الموظف في هذه الاجواء.

الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء الوظيفي هاجس كبير لدى أصحاب القرارات في المنظمات في الوقت المعاصر لما الأداء يشكله من خطر قد يحدق بالمنظمة إلى الإفلاس أو إنهاء أعمالها، لذا الكثير من المنظمات تضع الوظيفي والرضى الوظيفي من أولوياتها. والأداء الوظيفي ليس هدفا بحد ذاته وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف؛ حيث ينحصر الهدف في وضع كفاءة العاملين مما تستفيد المنظمة في تحقيق أهدافها وإتاحة المجال للعاملين من أجل أن يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور؛ ومما يساعدهم هذا على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين. مما يؤدي إلى جعل هذا الأمر ليس مجرد أسلوب من أساليب، الموظفين له

آثار ضعيفة أو محايدة على المنظمة وإنما للتدخل والتأثير على هيكل المنظمة وعلى اتجاهات الموظفين وعلى العلاقات ما بين المديرين والموظفين (اللوزي والزهراني).

مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية للنشاط" (Wheelen,2002)، فمن خلال هذا التعريف ارتباط الأداء بآخر ما تتوصل إليه المنظمة من خلال القيام بالنشاطات المختلفة أي أن الأداء هو النتيجة.

أما الأداء الوظيفي فهناك من يرى بأنه درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"، فالأداء الوظيفي هنا يعكس مدى قيام الفرد بعمله على أكمل وجه أي وفق متطلبات منصبه (حسن، ٢٠٠٠).

ويشير الأداء الوظيفي أيضا إلى اذلك الانجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد ووفقا لمعايير محددة مسبقا"، فالأداء هنا مرتبط بالعمل المنجز من قبل الفرد خلال فترة معينة ووفق معايير محددة أي أن الأداء هو الإنجاز (Robert,2008).

ويتمج كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا. (المانع، ٢٠٠٦)

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

٣.١ مقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية الدراسة وطرق البحث ومصادر جمع البيانات ومجتمع الدراسة المشارك في هذه الدراسة وحدود البحث وأخيرا هناك نموذج معرفي لدراسة.

٣.٢ المنهجية وطرق البحث:

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على البيانات الوافية والدقيقة لتحقيق غرض الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعت من الدراسة المكتبية وعينه الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

- ١- الكتب ذات العلاقة بالموضوعات (استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي).
- ٢- المواد العلمية والتقارير التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.
- ٣- رسائل الماجستير والدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.
- ٤- المعلومات المتوفرة على المواقع الإلكترونية وشبكة الانترنت.

المصدر الرئيسي: الاستبانة وهي الأداة الرئيسية للإجابة عن اساله البحث ومتغيراته.

٣.٣ مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من موظفين الإدارات (العليا والوسطى والدنيا) اذ تم توزيع الاستبانة الالكترونية عليهم ويبلغ عددهم (٢٧) موظف.

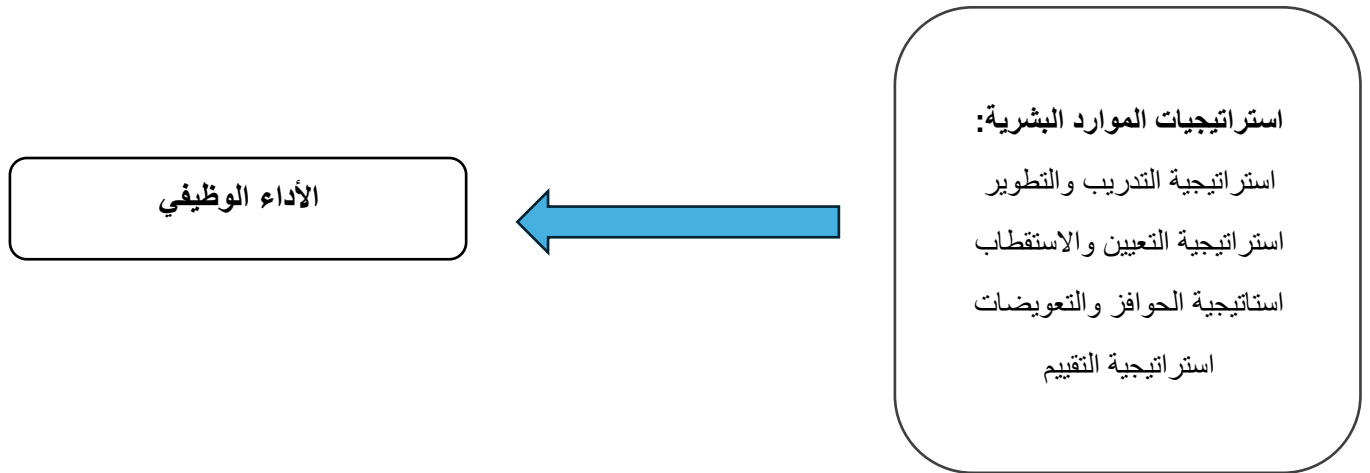
٣.٤ حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تدور الدراسة حول تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة.

الحدود الزمانية: من المتوقع انجاز هذه الدراسة في 2024-2025

الحدود المكانية: دراسة عن استراتيجيات الموارد البشرية في شركة.

٣.٥ النموذج المعرفي للدراسة:



يمثل الشكل:

جميع استراتيجيات الموارد البشرية التي تم دراستها بالبحث وارتباطها بأداء الموظفين بالشركة.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

٤.١ مقدمة:

يقدم هذا الفصل هو تحليل البيانات والنتائج والتوصيات المستنتجة من الاستبانة الموزع الى موظفي الشركة إذا يقيس إثر الاستراتيجيات لديهم وينقسم الفصل إلى ثلاثة أقسام. بعد المقدمة، يقدم القسم ٤.٢ تحليل البيانات و ٣.٤ النتائج المستنبطة بعد تحليلها وأخيرا ٤.٤ التوصيات التي يجب على الجامعة النظر لها وتحسينها وتطويرها وكيف يمكن لباحثين المستقبل من الاستفادة من هذا البحث.

٤.٢ تحليل البيانات:

الجدول (١) يوضح الخصائص الديموغرافية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
أولا	الجنس	ذكر	٢٢,٢ %
	الجنس	انثى	٧٧,٧ %
ثانيا	العمر	٢٠-٣٠ سنة	٥١,٨ %
		٣١-٣٩ سنة	٣٣,٣ %
		٤٠-٤٩ سنة	١١,١ %
		٥٠ سنة وأكثر	٣,٧ %
ثالثا	المؤهل التعليمي	دبلوم	٧,٤ %
		بكالوريوس	٣٧ %
		ماجستير	٣٣,٣ %
		دكتورة	٢٢,٢ %
رابعا	المستوى الداري	الإدارة الدنيا	٢٥,٩ %
		الإدارة المتوسطة	٤٠,٧ %
		الإدارة العليا	٣٣,٣ %
خامسا	عدد سنوات الخبرة	١-٥ سنوات	٣٧ %
		٥-١٠ سنوات	٣٧ %
		١١-٢٠ سنة	١٨,٥ %
		١٥ سنة وأكثر	١١,١ %

من خلال الجدول رقم (١) وهي الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يان:

الجنس: تشكل الاناث اعلى نسبة حيث يبلغ عددهم ٢١ بنسبه (٧٧,٧%) من اجمالي العينة اما فئة الذكور فقد بلغ عددهم ٦ بنسبة (٢٢,٢%) من عينة الدراسة وهنا يبين لنا ان نسبة الاناث أكثر في الشركة بشكل ملحوظ.

العمر: تشكل الاعمال من ٢٠-٣٠ سنة النسبة (٥١,٨%) وهي الأكثر بينما الاعمار من ٥ سنة وأكثر النسبة (٣,٧%) وهي الأقل نسبة من المشاركين حيث يوضح لنا ذلك ان الشركة هي شركة تركز على توظيف الشباب لما لديهم من أفكار جديدة وعلوم حديثه قد تتعكس على مخرجات ونتاجية الشركة.

المؤهل التعليمي: يتبين لنا بان اعلى نسبة هي حاملين شهادة البكالوريوس والماجستير على التوالي حيث تشكل النسب التالية (٣٧%) و(٣٣,٣%) اما اقل نسبة هم حاملين شهادة الدبلوم حيث يشكلوا نسبة (٧,٤%)

المستوى الإداري: تشكل الإدارة المتوسطة اعلى نسبة حيث يبلغ عددهم ١١ بنسبة (٤٠,٧%) والاقل نسبة على التوالي هم الإدارة الدنيا والمتوسطة حيث يمثلون النسب التالية (٢٥,٩%) و(٢٩,٦%).

عدد سنوات الخبرة: تشكل عدد سنوات الخبرة للموظفين بالشركة النسبة الأعلى من ١-٥ سنوات خبرة و ٥-١٠ سنوات خبرة بالتساوي بنسبة (٣٧%) وعدد سنوات الأقل هم موظفي ١٥ سنة وأكثر حيث يبلغ عددهم ٣ بنسبة (١١,١%).

الجدول (٢) البعد الأول التعيين والتوظيف

التكرارات (النسبة المئوية %)					السؤال
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢٩,٦%	٤٤,٤%	١٨,٥%	٣,٧%	٣,٧%	١- الاعتماد على دراسة سوق العمل ومصادره المختلفة لجذب العمالة
٢٥,٩%	٤٤,٤%	٢٩,٦%	٠%	٠%	٢- تعتمد الشركة على تحليل الوظائف (الوصف والمواصفات) عند إجراء عملية التوظيف.
١٤,٨%	٦٢,٩%	٣,٧%	١٤,٨%	٣,٧%	٣- تستخدم الشركة عدة طرق لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف
١٨,٥%	٤٤,٤%	٢٥,٩%	٧,٤%	٣,٧%	٤. يتم اختيار الموظفين لشغل الوظائف في الشركة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً.
٧,٤%	٤٩,١%	٢٩,٦%	٧,٤%	٣,٧%	٥- تعتمد الشركة قرارات التعيين على نتائج المراحل المختلفة لعملية الاختيار.

يتبين لنا من نتائج البعد الأول التعيين والتوظيف ما يلي: بان اغلب موظفي الشركة موافقين بشدة وموافقين بان الشركة تدرس سوق العمل وتحلل الوظائف واستخدام طرق لقياس الخصائص بما يتناسب مع المعايير الموضوعية وتركز على النتائج في جميع المراحل في قرار التعيين، الى انه يوجد نسبة تريد زيادة ورفع مستوى أفضل في الشركة من محايدين وغير موافق كما تبين بالجدول وذلك ما تركز عليه إدارة الموارد البشرية لمستقبل شركة أفضل تستقبل ويوظف أفضل الكوادر.

الجدول (٣) البعد الثاني التطوير

التكرارات بالنسبة المؤوية %					السؤال
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٣,٧%	٢٥,٩%	٥١,٨%	١١,١%	٧,٤%	١- تستعين الشركة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء الموظفين.
٣,٧%	٤٠,٧%	٣٣,٣%	١٤,٨%	٧,٤%	٢- تحدد الشركة احتياجات التدريب للموظفين بناء على فجوة الأداء بين ما تم تحقيقه فعليا وما هو مطلوب.
١٨,٥%	٤٨,١%	٢٢,٢%	٠%	١١,١%	٣- تقوم الشركة بتنفيذ خطة منهجية لتدريب الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية.
٢٩,٦%	٤٠,١%	١٧,٤%	٣,٧%	٣,٧%	٤- التدريب في الشركة يعزز ثقة الموظفين بأنفسهم مما يساهم في تغيير سلوكهم.
٢٥,٩%	٤٤,٤%	٣٧%	١١,١%	٣,٧%	٥- تقوم الشركة بمتابعة أداء الموظفين بعد انتهاء التدريب للتأكد من فاعليته.

يوضح لنا الجدول (٣) التدريب والتطوير ما يلي: هنالك تباين بان الشركة نسبة استعانتها بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير الموظفين واحتياجات التدريب للموظفين وهناك نسبة موافقه بان التدريب والتطوير يعزز ثقة الموظف ويغير سلوكه للأفضل النسب من موافقين وموافقين بشدة متوسطة وهنا يجدر بنا التذكير بان: في دراسة بهلول مفتاحي (٢٠٢٠) بعنوان أثر التدريب والتنمية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات" يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على التدريب وذلك لرفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية.

الجدول (٤) البعد الثالث الحوافز والتعويضات

التكرارات بالنسبة المؤوية %					السؤال
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٧,٤%	٢٥,٩%	٣٧%	١٤,٨%	١٤.٨%	١- تمتلك الشركة نظام حوافز متكامل يمكن موظفيها من تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم المختلفة.
٧,٤%	١٤,٨%	٣٧%	١٤,٨%	١٤,٨%	٢- تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع البيئة التنافسية.
٣,٧%	٤٨,١%	٣٣,٣%	١١,١%	٣,٧%	٣- تقوم الشركة بربط الأداء الفعلي بجودة الحوافز المقدمة.
١١,١%	٣٣,٣%	٤٠,٧%	٧,٤%	٧,٤%	٤- تمنح الشركة حوافز عالية للموظفين المتميزين
١٨,٥%	٣٧%	٢٩,٦%	١١,١%	٣,٧%	٥- يعتمد على تقارير تقييم الأداء وتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.

يوضح لنا الجدول (٤) البعد الثالث الحوافز والتعويضات ما يلي: ٠ بان نسبة الموظفين

الموافقين الى المحايدين يشكلون النسب الأعلى من حيث ان الشركة تمتلك نظام حوافز متكامل وتحديث الحوافز وربط الأداء الفعلي بالحوافز وإذا كانت تقدم الشركة حوافز عالية للمتميزين وإذا كانت تعتمد على التقييم وهناك نسبة يجب على لفت النظر لها والتركيز عليها من فئة غير الموافقين وغير موافقين بشدة.

وهنا نستمد من دراسة (الحلابية , ٢٠١٣) بان هناك علاقة قوية وترابط بين تحسين الأداء والحوافز لدى موظفي امانة عمان الكبرى

الجدول (٥) البعد الرابع التقييم

التكرارات بالنسبة المؤوية					السؤال
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
١١,١%	٤٠,٧%	٣٣,٣%	٣,٧%	١١,١%	١- تعتمد الشركة معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء موظفيها.
١١,١%	٤٨,١%	٣٣,٣%	٣,٧%	٧,٤%	٢- معايير تقييم الأداء تعتمد على الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.
٤٤,٤%	٤٠,٧%	١١,١%	٣,٧%	٠%	٣- تقوم الشركة بتقييم أداء الموظفين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة بالمهام الموكلة إليهم.
١٤,٨%	٣٧%	٢٩,٦%	١١,١%	٧,٤%	٤- تقوم الشركة بإخضاع كافة موظفيها لعملية تقييم الأداء في المستويات الوظيفية المختلفة.
١٤,٨%	٣٧%	٢٩,٦%	٧,٤%	١١,١%	٥- تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر.

يوضح لنا الجدول البعد الرابع وهو التقييم ما يلي: بان الشركة تعتمد معايير وصفية واضحة وتقييم الأداء الفعلي مقارنة بالمهام وبشكل مستمر وتشكل نسبة مرتفعة من موافقين ومتوسطة من محايدين

ونسبة منخفضة من غير موافق وغير موافق بشدة، ومن هنا نركز على ان تقييم الأداء للموظف يحفز الموظف الى تقديم افضل ما لديه لما ينتج عنه ترقية وحوافز ومستوى وظيفي ومعيشي افضل.

الجدول (٦) الأداء الوظيفي

التكرارات بالنسبة المؤوية %					السؤال
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشد	غير موافق	
٣,٧%	٤٠,٧%	٢٢,٢%	٣,٧%	٢٢,٢%	١- ينخفض أداء الموظف كلما استمر في نفس الوظيفة لعدد من السنوات
٢٥,٩%	٤٤,٤%	٢٢,٢%	٠%	٧,٤%	٢- تضع الشركة معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي لكل موظف حسب طبيعة عمله.
٧,٤%	٥٥,٥%	٢٢,٢%	٣,٧%	١١,١%	٣- نظام تقييم الأداء الوظيفي له تأثير على سلوك الموظف
٠%	٥٥,٥%	٢٢,٢%	١٤,٨%	٧,٤%	٤- تتم مراجعة معايير الأداء بما يتوافق مع متغيرات العمل.
٣,٧%	٤٨,١%	٣٧%	٣,٧%	٣,٧%	٥- لدى الشركة معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي

يبين لنا الجدول (٦) المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي ما يلي: بان الموظفين الموافقين والمحايدين يشكلون النسبة الأعلى من بين غير موافق وغير موافق بشدة حيث ان هناك ارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم والحوافز) على أداء العاملين بالشركة.

٤.٣ النتائج:

١. كان مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرتفعاً والمتمثلة في بعد استراتيجية التوظيف في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة بأن استراتيجية التوظيف في الشركة تهتم بوضع المواصفات الوظيفية المناسبة للوظائف الشاغرة وهذا المؤشر يعبر على إن إدارة الموارد البشرية تطبق استراتيجية التوظيف بالشكل المطلوب
٢. كان مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في بعد استراتيجية التدريب والتطوير في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة بمعدل عام متوسط، وذلك يدل على وجود نوعاً ما
٣. الرضا بمستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير الموارد البشرية في الشركة، إلا إنها لا تطبق الشركة الاستراتيجية بالشكل المطلوب حيث ان إشراك العاملين في الدورات التدريبية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي.
٤. كان مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في بعد استراتيجية التعويضات في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة بمعدل متوسط، توصلت الدراسة إلى وجود بعض المؤشرات التي تدل على عدم الرضا في استراتيجية التعويضات لدى إدارة الموارد البشرية لذلك يجب تحسين الحوافز للحفاظ على الموظفين المتميزين واستقطاب أفضل العمالة. حيث ان انخفاض الحوافز والتعويضات يؤثر سلباً على أداء الموظفين والعكس صحيح.
٥. كان مستوى استراتيجية الموارد البشرية من ناحية التقييم بان هناك معايير تعتمدها الشركة وتربطها بالأداء الفعلي، ولكن يجب تحسينها للأفضل اذ ان تقييم الموظف بشكل دقيق ومستمر يؤدي الى مخرجات موظف عالية ومستقبل مبهر لشركة حيث قوة الموظفين تدل على قوة الشركة في سوق العمل واستمراريتها.

٤.٤ التوصيات:

من خلال وصف المتغيرات وتحليل نتائج الفرضيات فقد تم تلخيص هذه التوصيات:

١. تقديم دورات ومحاضرات أكثر للموظفين لرفع مستوى الأداء للموظفين اذا ان التدريب والتطوير له اثر كبير وواضح على الموظف وانعكاسه على الشركة اذا تعتبر الشركة التي لديها موظفين مميزين هم منافسين لشركات الاخرى.
٢. مراجعه الحوافز والتعويضات بما يتناسب مع مؤهل الموظف ومستواه الوظيفي وأدائه لما له تأثير على استقرار الموظف في الشركة.
٣. ان يكون تقييم الموظف دقيق وباستمرار بناء على معايير واضحة لما ينطوي عليه من تحسين أداء الموظف للحفاظ على مستوى الشركة.
٤. تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على الموظف سلوكيا لذلك يجب عدم اهمال هذه النقطة لما لها من تأثير في تحسين المستوى العام لشركة.

المراجع:

المراجع الأجنبية:

- Beardwell, Julie. and Claydon, Tim. (2007). Human resource management: a contemporary approach, Pearson Education, P42-56
- Ristow, A., Pearse, N., Ristow, L., & Amos. (2008). Human Resource Management. South Africa: Juta and Co
- Katou, Anastasia A. (2008). Measuring the Impact of HRM Strategies on Organizational Performance, Journal of Industrial Engineering Management, 01(02):119-142
- Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya, Doctoral dissertation. Cardiff Metropolitan University
- Athar, R. and Shah, F (2016). Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). Journal of Business and Management, 17(11): PP 58-67
- Alwehabie (2017) Criteria for Measuring the Efficiency and Effectiveness of Human Resources Management Strategy and its Relation to Institutional Performance at Al Rajhi Bank at Al Qassim in Saudi Arabia from the Employees' Point of View Associate Professor, Qassim University, Saudi Arabia
- Dutch, M. (2004) Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Practices Retrieved from (PhD ,University of Houston).
- Mittal, S. (2013). HRD Climate in Public & Private Sector Banks. Indian Journal of Industrial Relations, 49(1), 123-131.
- Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. Human Resource Development International, 11(2), 183-197. doi: 10.1080/13678860801932998.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta analysis of longitudinal studies. Human Resource Management Review, 27, 87–96
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2009). Fundamentals of Human Resource Management. Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin

Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14, 295-323.

المراجع العربية:

- الغامدي. (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة حالة - شركه المجدوعي القابضة. الدمام، المملكة العربية السعودية: جامعه لينكولن. ماليزيا
- المرداس. (٢٠٢٣) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاتصالات .الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعه لينكولن. ماليزيا
- الخالدي. (٢٠٢٣) دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهاد).
- فرح. (٢٠١٦). أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين في المنظمات الأعمال - بالتطبيق على شركة الاتصالات العاملة في ولاية الشمالية لفترة من (٢٠١٠-٢٠١٥). الولاية الشمالية، السودان: رسالة ماجستير منشورة.
- الطهراوي، ع. (٢٠١٠). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في التطوير المؤسسي الأداء في المنظمات غير الحكومية في غزة الجامعة الإسلامية- غزة- فلسطين
- أبو جليدة، س. س. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين شركات الاتصالات الليبية. ليبيا: جامعة الشرق الأوسط، رسالة دكتوراه منشورة.
- القحطاني. (٢٠٢٢) فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين العاملين الأداء. شركة ميرا. بمنطقة عسير.

الكتب

- سهيلة محمد عباس ٢٠٠٣، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية , ٢٠٠٦، ص ٥٧
- واكلي كلثوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد ١٣، المجلد ٠٢، ٢٠١٥، - ٢٥٢

الملاحق

الاستبانة: بيانات الاستبانة

البيانات الديموغرافية:

الجنس	ذكر
	انثى
العمر	٢٠-٣٠ سنة
	٣١-٣٩ سنة
	٤٠-٤٩ سنة
	٥٠ سنة وأكثر
المؤهل التعليمي	دبلوم
	بكالوريوس
	ماجستير
	دكتورة
المستوى الإداري	الإدارة الدنيا
	الإدارة المتوسطة
	الإدارة العليا
عدد سنوات الخبرة	١-٥ سنوات
	٥-١٠ سنوات
	١٠-١٥ سنة
	١٥ سنة وأكثر

لقد تم عمل جدول ليكرت الخماسي إذا يمثل الخيارات التالية:

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

أولاً: اسالة البعد الأول (التوظيف والاستقطاب):

الاسالة:
١- الاعتماد على دراسة سوق العمل ومصادره المختلفة لجذب العمالة
٢- تعتمد الشركة على تحليل الوظائف (الوصف والمواصفات) عند إجراء عملية التوظيف.
٣- تستخدم الشركة عدة طرق لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف
٤. يتم اختيار الموظفين لشغل الوظائف في الشركة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً.
٥- تعتمد الشركة قرارات التعيين على نتائج المراحل المختلفة لعملية الاختيار.

ثانياً: اسالة البعد الثاني (التدريب والتطوير):

الاسالة:
١- تستعين الشركة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء الموظفين.
٢- تحدد الشركة احتياجات التدريب للموظفين بناء على فجوة الأداء بين ما تم تحقيقه فعلياً وما هو مطلوب.
٣- تقوم الشركة بتنفيذ خطة منهجية لتدريب الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية.
٤- التدريب في الشركة يعزز ثقة الموظفين بأنفسهم مما يساهم في تغيير سلوكهم.
٥- تقوم الشركة بمتابعة أداء الموظفين بعد انتهاء التدريب للتأكد من فاعليته.

ثالثاً: اسالة البعد الثالث (التعويضات والحوافز):

الاسالة:
١- تمتلك الشركة نظام حوافز متكامل يمكن موظفيها من تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم المختلفة.
٢- تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع البيئة التنافسية.
٣- تقوم الشركة بربط الأداء الفعلي بجودة الحوافز المقدمة.
٤- تمنح الشركة حوافز عالية للموظفين المتميزين
٥- يعتمد على تقارير تقييم الأداء وتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.

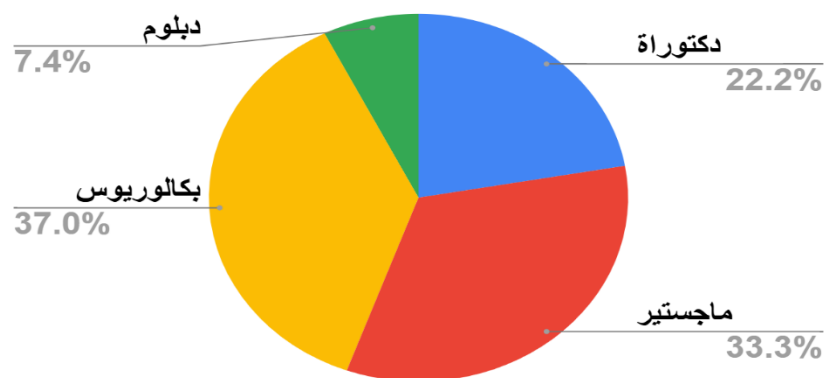
رابعاً: اسالة البعد الرابع (التقييم):

الاسالة:
١- تعتمد الشركة معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء موظفيها.
٢- معايير تقييم الأداء تعتمد على الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.
٣- تقوم الشركة بتقييم أداء الموظفين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة بالمهام الموكلة إليهم.
٤- تقوم الشركة بإخضاع كافة موظفيها لعملية تقييم الأداء في المستويات الوظيفية المختلفة.
٥- تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر.

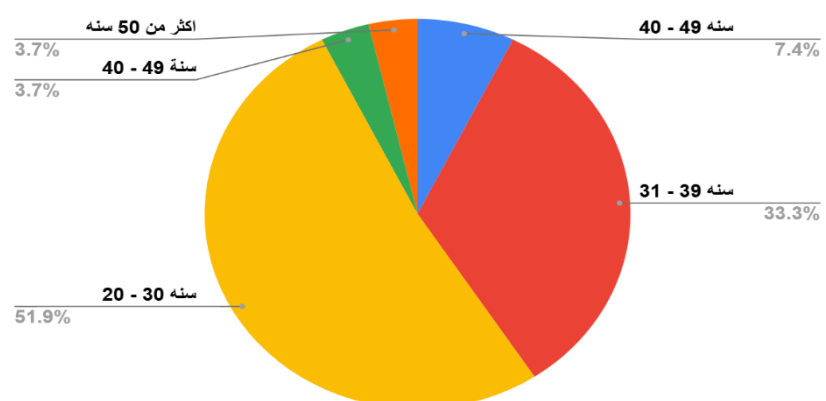
خامساً: الأداء الوظيفي (المتغير التابع):

الاسالة:
١- ينخفض أداء الموظف كلما استمر في نفس الوظيفة لعدد من السنوات
٢- تضع الشركة معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي لكل موظف حسب طبيعة عمله.
٣- نظام تقييم الأداء الوظيفي له تأثير على سلوك الموظف
٤- تتم مراجعة معايير الأداء بما يتوافق مع متغيرات العمل.
٥- لدى الشركة معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي

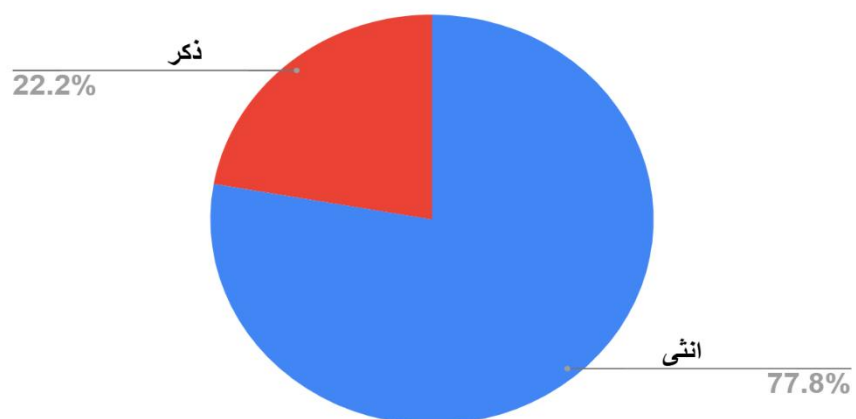
المؤهل الدراسي

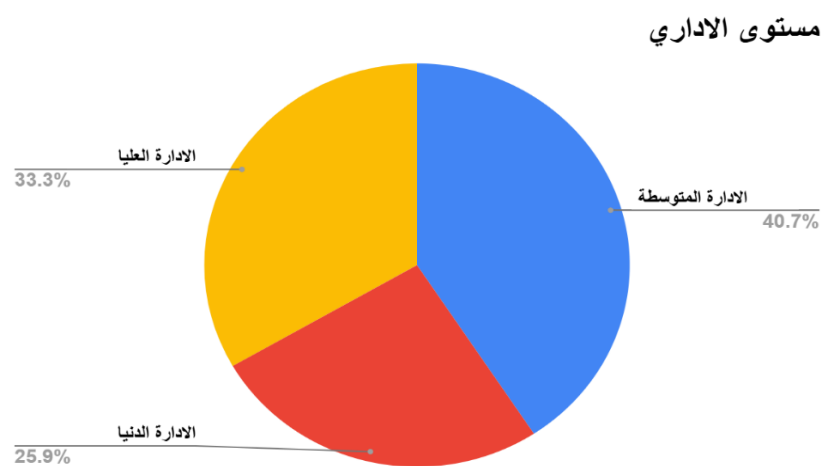
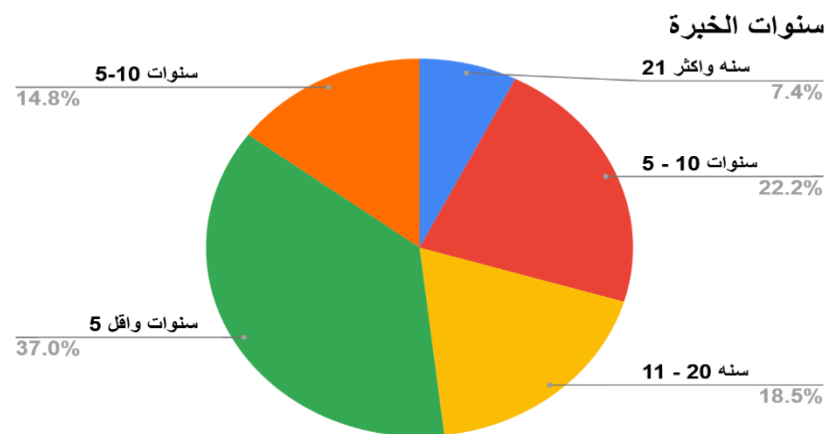


العمر

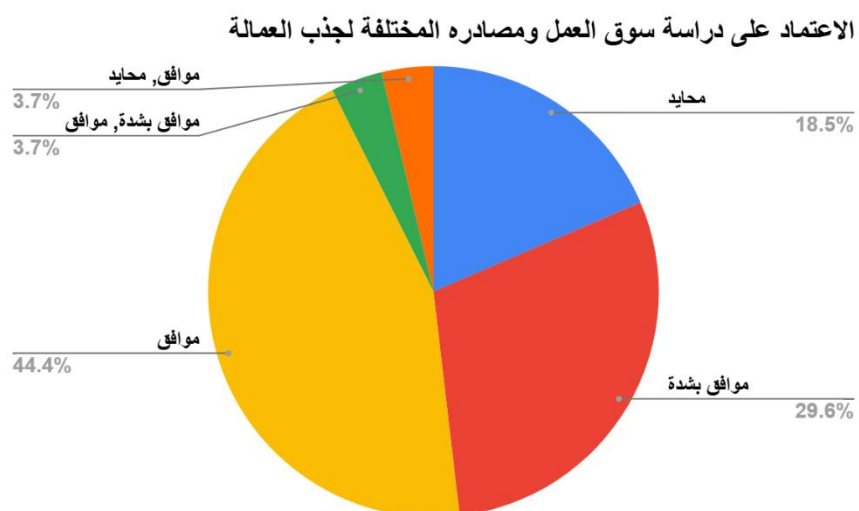


الجنس

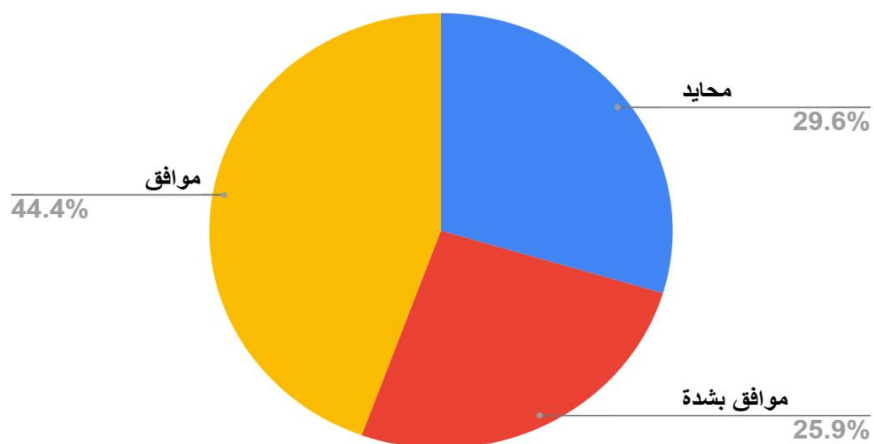




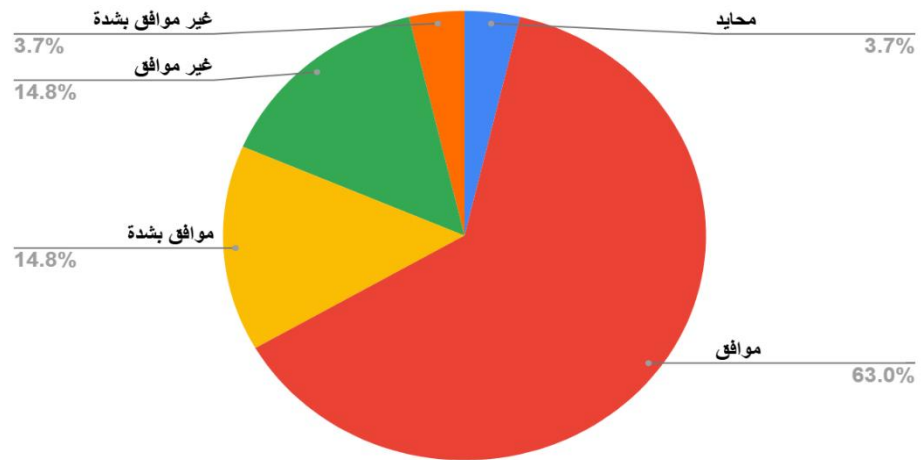
البعد الأول:



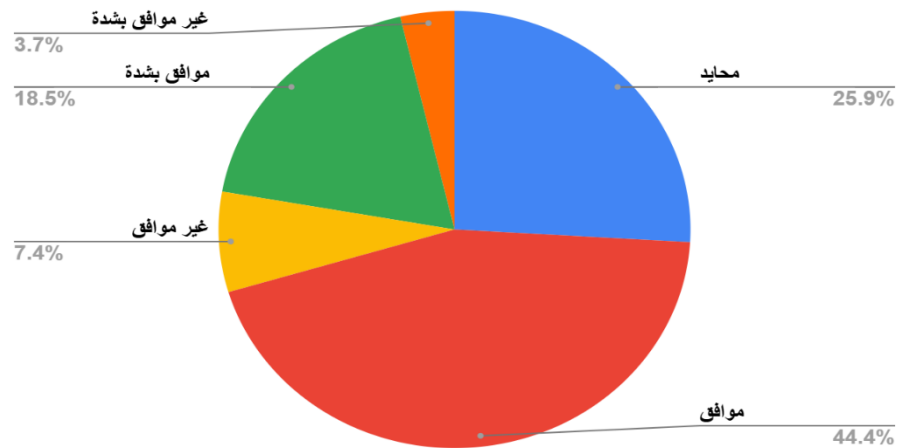
تعتمد الشركة على تحليل الوظائف (الوصف والمواصفات) عند إجراء عملية التوظيف



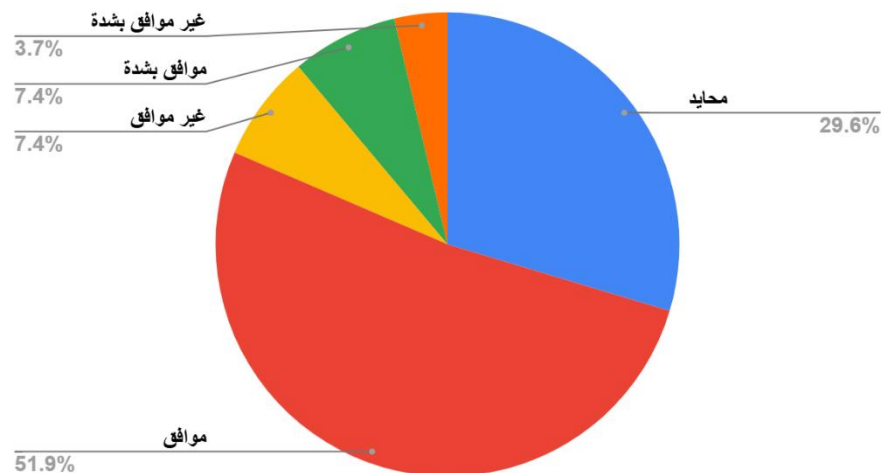
تستخدم الشركة عدة طرق لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف



يتم اختيار الموظفين لشغل الوظائف في الشركة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً

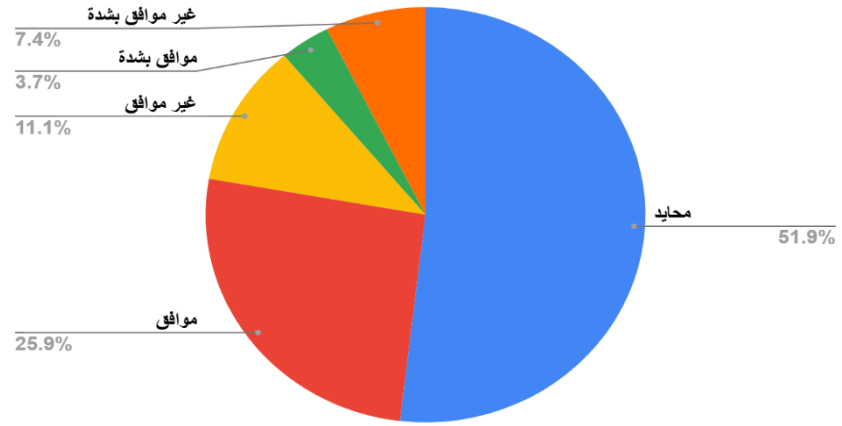


تعتمد الشركة قرارات التعيين على نتائج المراحل المختلفة لعملية الاختيار

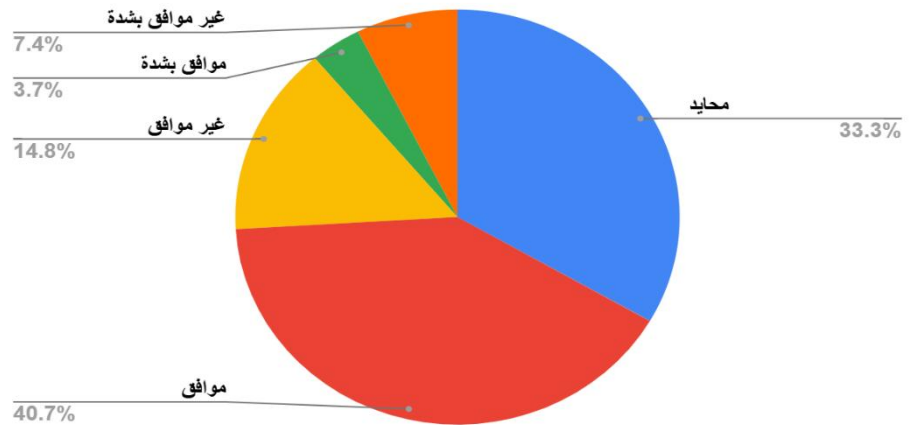


البعد الثاني:

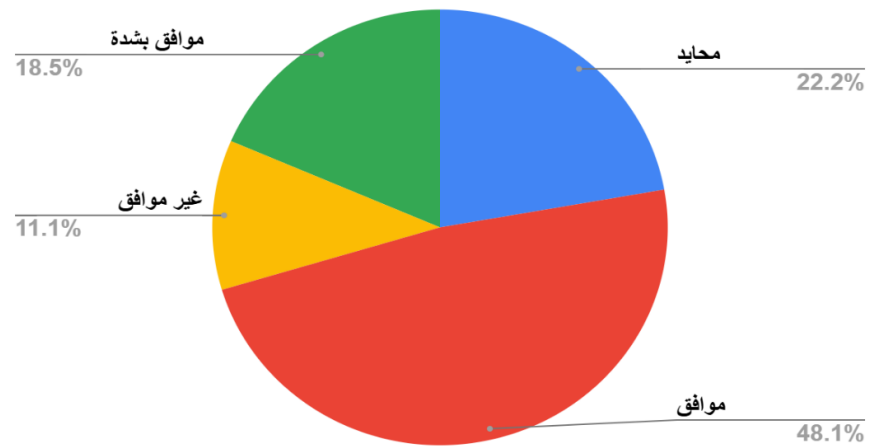
تستعين الشركة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء الموظفين



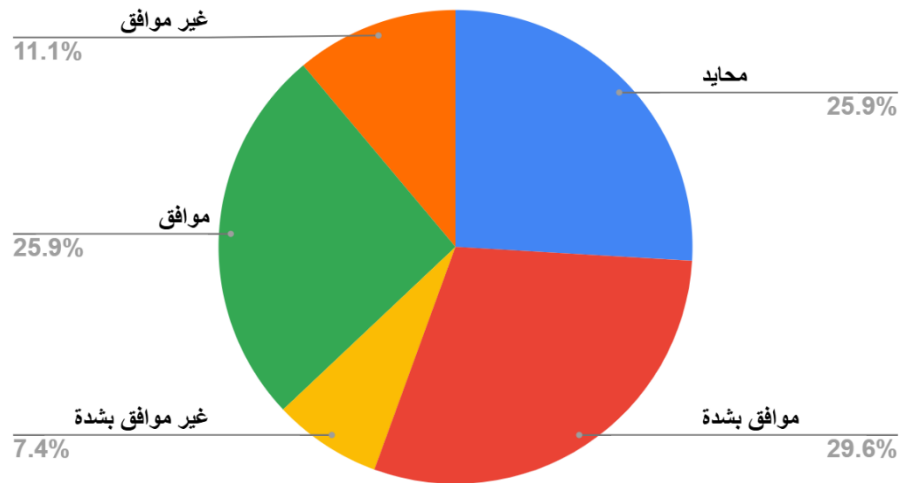
تحدد الشركة احتياجات التدريب للموظفين بناء على فجوة الأداء بين ما تم تحقيقه فعلياً وما هو مطلوب



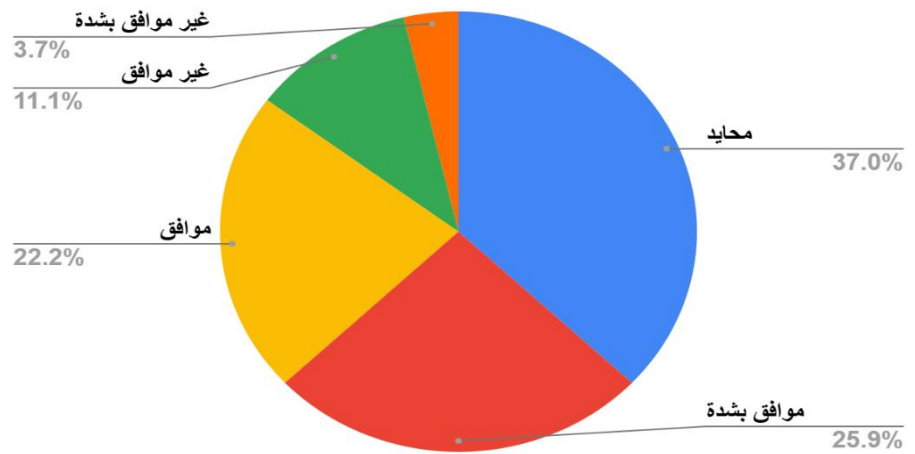
تقوم الشركة بتنفيذ خطة منهجية لتدريب الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية



التدريب في الشركة يعزز ثقة الموظفين بأنفسهم مما يساهم في تغيير سلوكهم

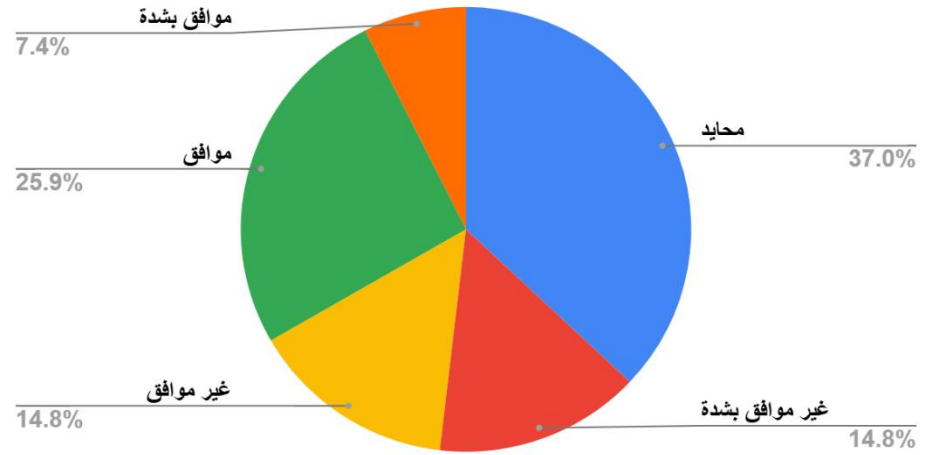


تقوم الشركة بمتابعة أداء الموظفين بعد انتهاء التدريب للتأكد من فاعليته

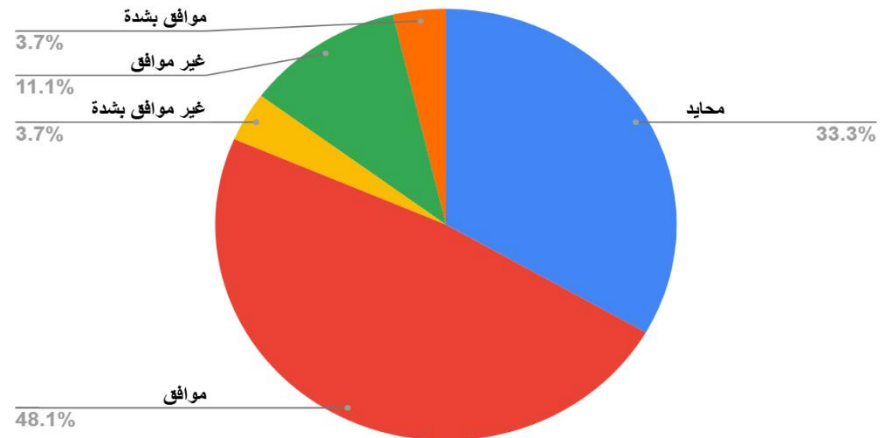


البعد الثالث:

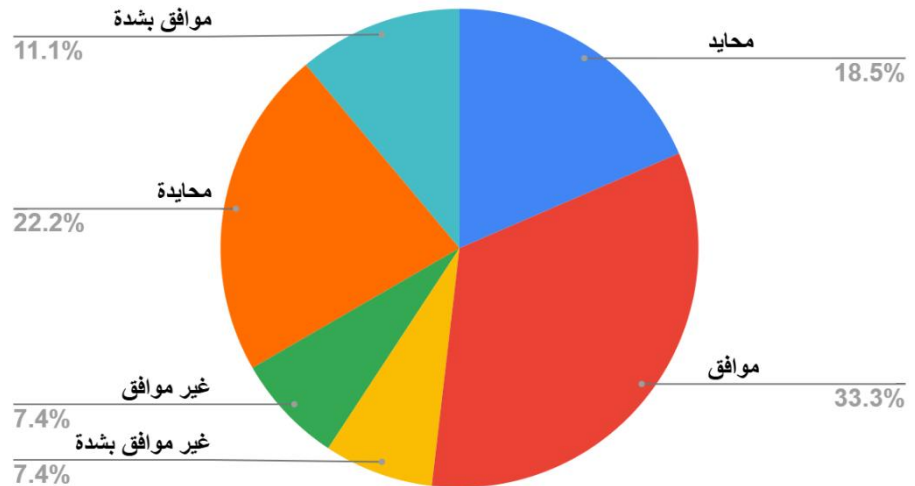
تمتلك الشركة نظام حوافز متكامل يمكن موظفيها من تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم المختلفة.



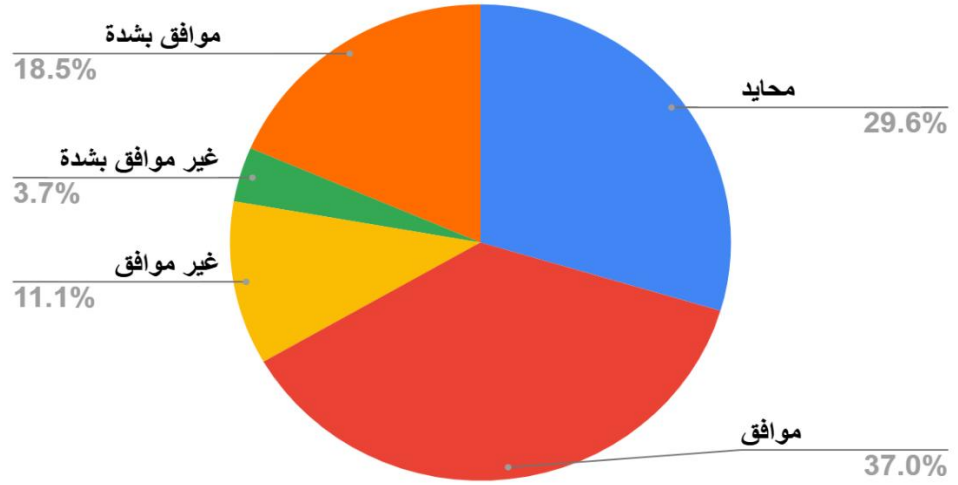
تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع البيئة التنافسية.



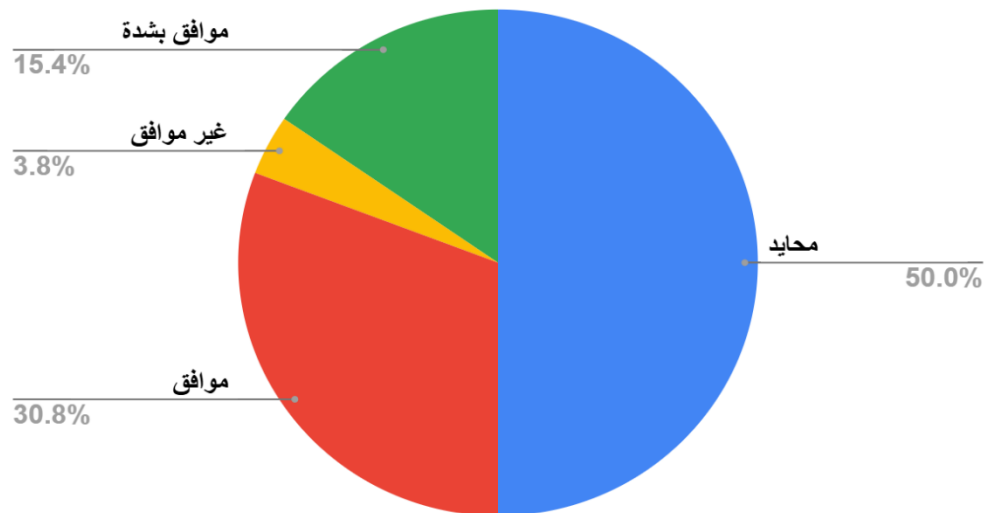
تقوم الشركة بربط الأداء الفعلي بجودة الحوافز المقدمة.



تمنح الشركة حوافز عالية للموظفين المتميزين

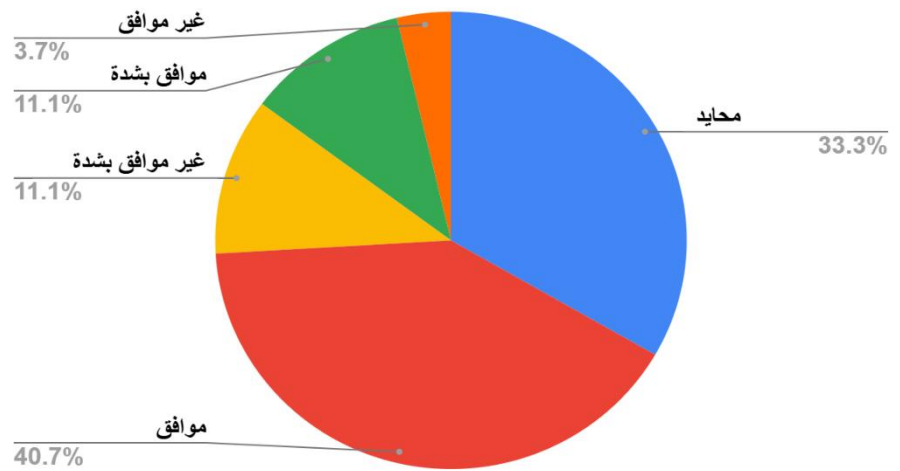


يعتمد على تقارير تقييم الأداء وتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون

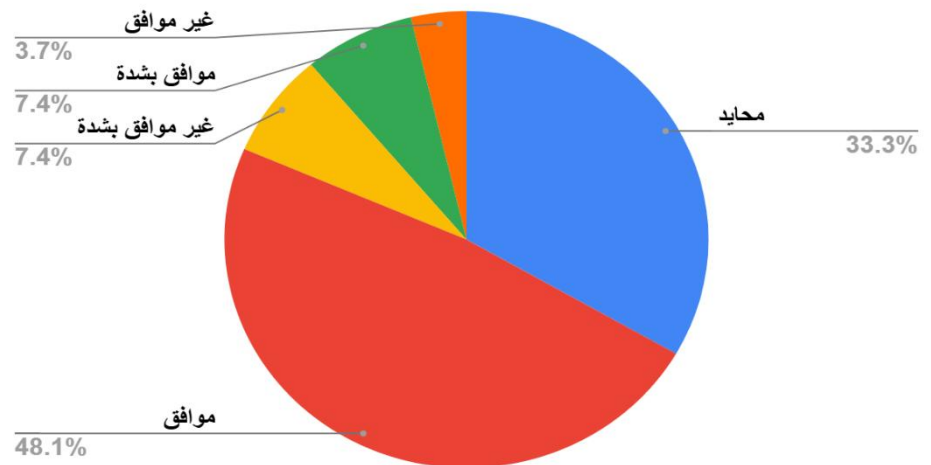


البعد الرابع:

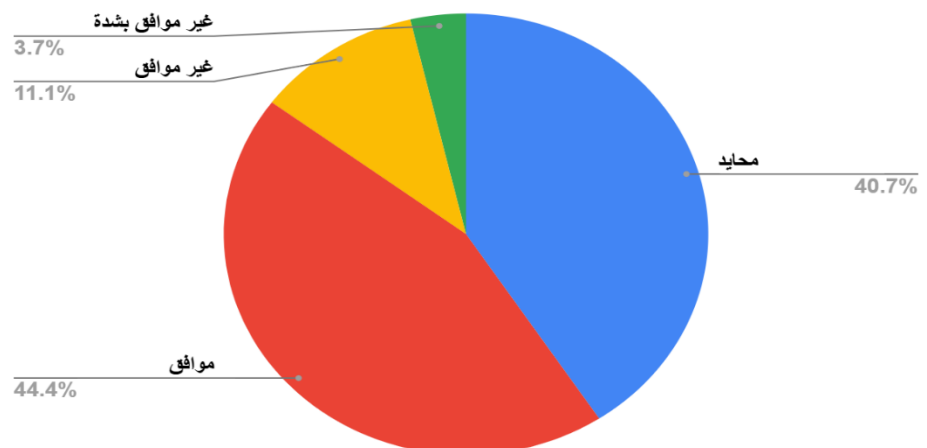
تعتمد الشركة معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء موظفيها



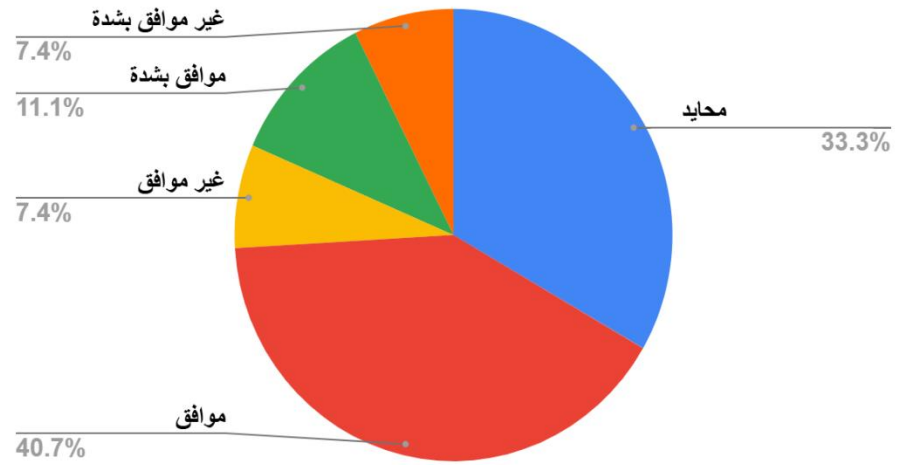
معايير تقييم الأداء تعتمد على الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً



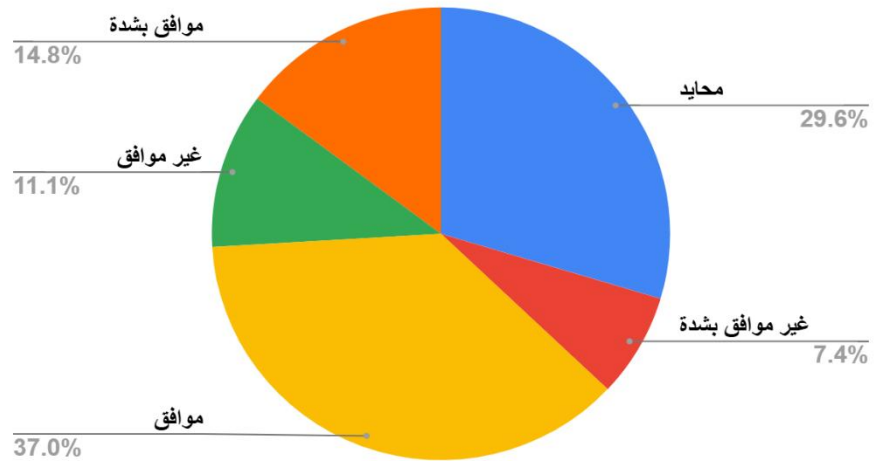
تقوم الشركة بتقييم أداء الموظفين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة بالمهام الموكلة إليهم



تقوم الشركة بإخضاع كافة موظفيها لعملية تقييم الأداء في المستويات الوظيفية المختلفة.

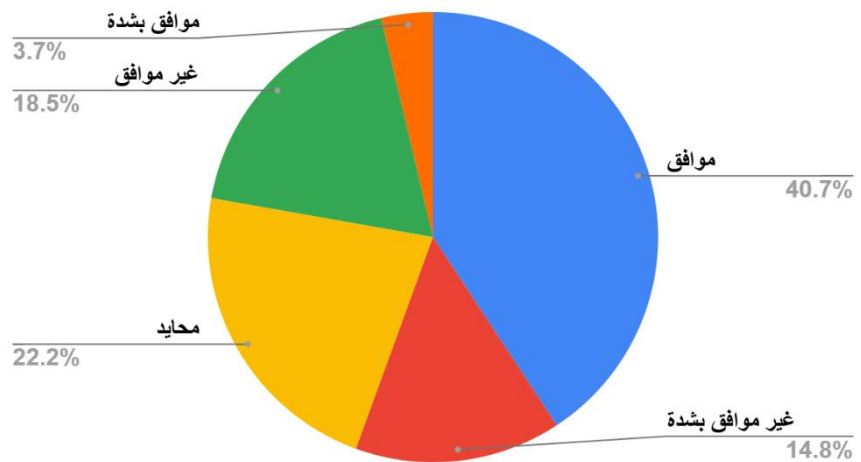


تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر.

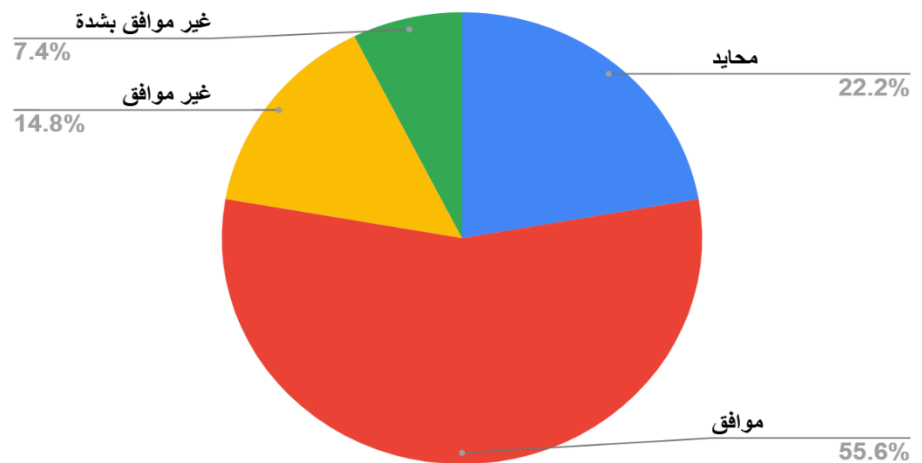


المتغير التابع:

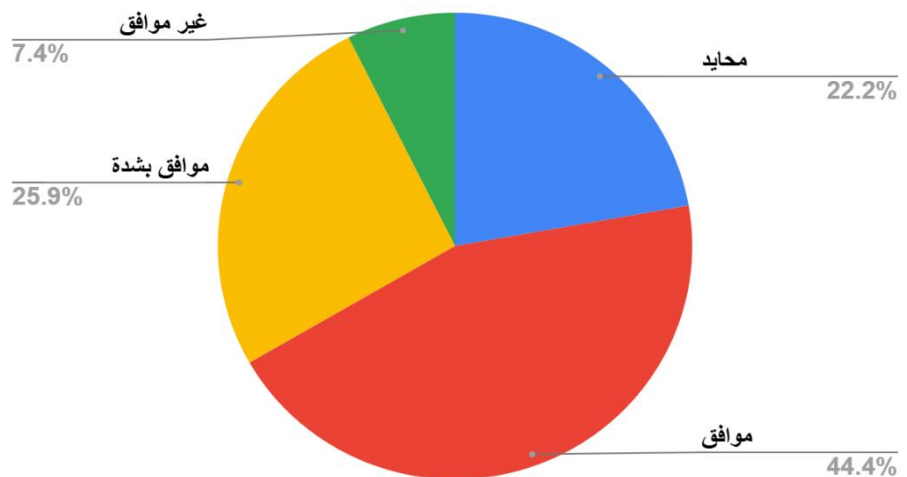
ينخفض أداء الموظف كلما استمر في نفس الوظيفة لعدد من السنوات



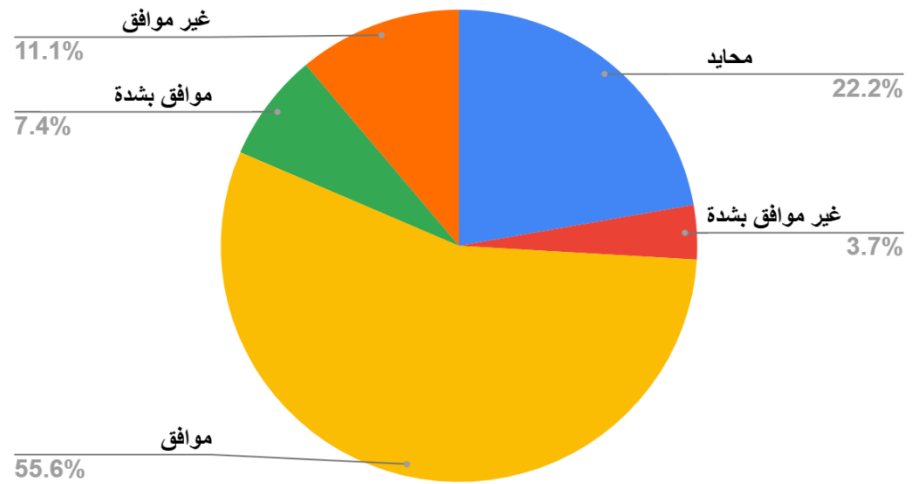
تضع الشركة معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي لكل موظف حسب طبيعة عمله.



نظام تقييم الأداء الوظيفي له تأثير على سلوك الموظف



تتم مراجعة معايير الأداء بما يتوافق مع متغيرات العمل



لدى الشركة معايير واضحة لتقييم الأداء الوظيفي

