

العنوان باللغة العربية

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد
الفتيم في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

مطيره عبدالرحمن الهاجري

إشراف/

د. اسماء ابو عنزه

العام الدراسي:

2024

كلمة شكر وعرفان،

أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتورة أسماء ابو عنزه على الدعم والتشجيع الذي قدمته لي طوال مسيرتي الأكاديمية. سأظل أتذكر دائماً نصائحها القيمة التي كانت بمثابة نبراس يرشدني. بفضل علمها وخبرتها، تمكنت من تحقيق هذا الإنجاز، وأعتبر نفسي محظوظة لتلقي العلم على أيديها.

إهداء،،

الى القمرين النيرين في حياتي والى من أناروا بنورهم طريقي وحياتي العلمية وكانوا هم الحافز والمشجع لي لإكمال مسيرتي الأكاديمية (والدي، والدتي).

فهرس المحتويات

6.....	المستخلص: Abstract
7.....	الفصل الأول
8.....	المقدمة:
9.....	-مشكلة الدراسة:
10.....	-أهمية الدراسة:
10.....	الأهمية النظرية:
10.....	الأهمية التطبيقية:
10.....	-أهداف الدراسة:
11.....	-تساؤلات الدراسة:
12.....	- فروض الدراسة:
13.....	الفرضية الرئيسية:
13.....	الفرضيات الفرعية:
15.....	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
15.....	نظرية رأس المال البشري:
15.....	نظرية الموارد والقدرات:
15.....	نظرية التبادل الاجتماعي:
15.....	نظرية الأداء التنظيمي:
16.....	الفصل الثاني
17.....	-مقدمة:
18.....	-الدراسات السابقة:
18.....	- دراسة (ناصر، ٢٠٢٣):
18.....	دراسة (عمر ٢٠٢٣):
19.....	دراسة (الزغبى ٢٠٢٣):
19.....	دراسة (عميرة ٢٠٢٢):
20.....	دراسة (العويرى، ٢٠٢٢):
20.....	دراسة السواط (٢٠٢٢):
21.....	دراسة قاسم (٢٠٢٢):
21.....	الجامعات الفلسطينية:
21.....	دراسة (زاهر ٢٠٢٢):
22.....	دراسة (محمد ٢٠٢٢):
22.....	دراسة (عبد الله جفري ٢٠٢٢):
23.....	دراسة (مصطفى . ٢٠٢٠):
24.....	دراسة (فارس الطعان ٢٠٢٠):

25.....	دراسة (الزهراني ٢٠٢٠).
25.....	دراسة غسان الصديقي (٢٠١٩).
26.....	-الإطار النظري.....
26.....	مقدمة.....
27.....	أهمية إدارة الموارد البشرية.....
32.....	الفصل الثالث.....
33.....	-مقدمة.....
34.....	-المنهجية وطرق البحث.....
34.....	أدوات الدراسة.....
34.....	حدود الدراسة.....
35.....	-مجتمع البحث.....
35.....	-حدود البحث.....
36.....	الفصل الرابع.....
37.....	-مقدمة.....
38.....	-تحليل البيانات.....
38.....	تحليل البيانات (المعدل):.....
38.....	1. تحليل البيانات الديموغرافية:.....
39.....	2. تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية:.....
40.....	3. تحليل مؤشرات الأداء:.....
40.....	5. تحليل العلاقات بين المتغيرات:.....
40.....	5. تحليل الفروق ما بين المجموعات:.....
40.....	6. تحليل الاتجاهات:.....
41.....	6. تحليل إضافي:.....
41.....	خلاصة التحليل:.....
41.....	النتائج:.....
41.....	1- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين:.....
42.....	2- تحسّن في مؤشرات الأداء الرئيسية:.....
42.....	3- العلاقات بين المتغيرات:.....
42.....	4- الفروق بين المجموعات:.....
42.....	5- اتجاهات وتفضيلات الموظفين:.....
43.....	6- الاستثمار في الموارد البشرية:.....
43.....	خلاصة النتائج:.....
43.....	1. تعزيز برامج التدريب والتطوير:.....
44.....	2. تحسين نظام تقييم الأداء:.....
44.....	3. تطوير نظام التحفيز والمكافآت.....
44.....	4. تعزيز التوازن في ما بين العمل والحياة الشخصية:.....

45.....	5. تَوسيع فرص التطوير المهني:
45.....	6. تحسين الرضا الوظيفي:
45.....	6. دعم التنوع والشمول:
46.....	7. تطوير القيادة:
46.....	8. تحسين عمليات التوظيف والاختيار:
46.....	9. قياس وتحسين العائد على الاستثمار من الموارد البشرية:
47.....	المراجع
48.....	-المراجع العربية
49.....	-المراجع الأجنبية
50.....	الملاحق
51.....	-الاستبانة
51.....	القسم الأول: المعلومات الديموغرافية
51.....	القسم الثاني: التدريب والتطوير
51.....	القسم الثالث: التحفيز والمكافآت
52.....	القسم الرابع: تقييم الأداء
52.....	القسم الخامس: بيئة العمل والثقافة التنظيمية
52.....	القسم السادس: الأداء الوظيفي
53.....	سؤال مفتوح:
54.....	-الملخص Abstract

فهرس الأشكال:

38	تحليل البيانات الديموغرافية
39	تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية
39	تحليل الانحدار المتعدد

المستخلص : Abstract

تستهدف هذه الدراسة إلى تحليل وَتَقْيِيمُ دور إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين و مع التَّركيز على حالة شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية في ظل كل التَّحوُّلات الاقتصادية والتنظيمية التي تَشْهَدُهَا المملكة أصبح من الضروري دراسة لتأثير الممارسات الإدارية على الأداء العام والإنتاجية من الشَّرَكَاتِ الكبرى.

تَسَعَى الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بِتَطْبِيقِ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات من الايدي العاملة في السياق السعودي من خلال دراسة حالة مجموعة ماجد الفطيم ستقدم في الدراسة فَهْمُ أعمق للتحديات الخاصة الَّتِي سوف تواجهها الشركات الكبرى في داخل المملكة وكيفية تعامل إدارة الموارد البشرية مع كل هذه التَّحْدِيَّاتِ

تَتَنَاوَلُ الدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بجانب التركيز على جَوَانِبِ مثل التدريب و التحفيز وَالتَّقْيِيمُ كما انها تهدف إلى تطوير إطار نظري يُمكن تطبيقه على شركات مماثلة في المِنْطَقَة مما قد يعزز فَهْمَنَا للعلاقة ما بين مُمارَسَاتِ الموارد البشرية وأداء العاملين في السِّياق الثقافي والاقتصادي السعودي لذلك من المُتَوَقَّع أن سوف تقدم نتائج هذه الدراسة رؤى عملية للمديرين والممارسين في مجال الموارد البشرية وَتُسَاعِدُ في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين أداء العاملين في داخل الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية تَكْشِفُ الدراسة على تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية من أداء العاملين مَعَ وجود علاقة قوية ما بين برامج التَّدْرِيب والتطوير وأداء الموظفين كما انها أَظْهَرَتِ النتائج أهمية نظام التحفيز والمكافآت مِنْ تحسين الأداء بَيْنَمَا كان تأثير عملية تقييم الأداء أَقل وَضُوحًا

لُوحِظَت تحسينات ملموسة في مؤشرات الأداء الرئيسية بما في ذلك زيادة مِنْ الإنتاجية وانخفاض في معدل دوران الموظفين وارتفاع في مستوى رضا العملاء كما تم تَسْجِيلُ ارتباط قوي ما بين الرضا الوظيفي والأداء وارتباط متوسط ما بين فَرَصِ التطوير المهني ونية من البَقَاءِ داخل الشَّرِكَة

أبرزت الدراسة أيضاً أهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين وَالحَاجَة إِلَى المزيد مِنْ فرص التطوير المهني كما انها أشارت إلى ضرورة تحسين نظام تقييم الأداء الْحَالِي

أخيراً أظهرت النتائج أن الاستثمار المستمر في الموارد البشرية خاصة في مجالات التدريب والتطوير قد يُؤَدِّي مِنْ تحسن ملحوظ في مؤشرات الأداء الرئيسية لِلشَّرِكَة

هذه النتائج تُؤَكِّدُ على الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية مِنْ تعزيز أداء العاملين وَتَحْسِينِ الأداء التنظيمي الشامل للشركة.

الفصل الأول

المقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في الهيكل الإداري للمنظمات الحديثة حيث تلعب دور أساسي في تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي (العتيبي، 2023) يكمن جوهر أهميتها في تركيزها على العنصر البشري الذي يُعتبر أتمن أصول المنظمة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية والأداء العام (الشمري، 2022)

في ظل التحديات المعاصرة والتطورات التكنولوجية المتسارعة لذلك أصبح توافر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق التفوق تحدياً حقيقياً أمام المنظمات (القحطاني، 2024). لذلك هي تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة إلى استقطاب الكفاءات وتطويرها مع اصدار التركيز على وظائف أساسية كالتدريب والتحفيز والتقييم (Smith & Johnson, 2023).

إن الإستثمار في تنمية المهارات البشرية أصبح معياراً مهماً لنجاح المنظمات حيث انه يساهم في تطوير قدرات العاملين وتحسين كفاءتهم في إنجاز الأعمال (الدوسري، 2023) هذا الإستثمار يدعم المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها في الحفاظ على استمراريته داخل بيئة الأعمال التنافسية (المطيري، 2022).

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية بقدرتها على وضع الأسس والمبادئ التي تربط ما بين الإحتياجات التدريبية للأفراد وبرامج التطوير المناسبة (الزهراني، 2024). هذه العملية تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي مروراً بالاختيار الدقيق للكفاءات ووصولاً إلى تنفيذ برامج التدريب والتحفيز والتقييم المستمر (Brown & Davis, 2024).

في الوقت الحاضر ومع تزايد الأهتمام بعمليات التدريب والتحفيز نتيجة للثورة المعلوماتية أصبح الهدف الرئيسي لهذه العمليات هو التحسين المستمر لمهارات العاملين وتطوير قدراتهم (الغامدي، 2023). لذا هذا النهج يساهم بشكل فعال في خلق بيئة عمل محفزة مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (العنزي، 2022).

ختاماً يمكن القول بأن دور إدارة الموارد البشرية يتمحور حول الإستخدام الأمثل للعنصر البشري والإعتماد على كفاءاته وخبراته لتحقيق النجاح التنظيمي (الحربي، 2024) فمن خلال التخطيط السليم والتنفيذ الفعال لإستراتيجيات الموارد البشرية تستطيع المنظمات مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية (Wilson & Thompson, 2023).

-مشكلة الدراسة.

تتَمَحَوَّرُ مشكلة الدراسة حول تحديد وتقييم دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين مع النظر و التركيز بشكل خاص على حالة شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية في ظل التَحَوُّلات الإقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية لذلك أصبح من الضروري دراسة وتحليل الممارسات الإدارية في الشركات الكبرى لفهم تأثيرها على الأداء العام والإنتاجية (القحطاني، 2024).

لقد أشارت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية ما بين فعالية إدارة الموارد البشرية وَتَحْسِين أداء العاملين (العتيبي، 2023) ومع ذلك فإن هناك فجوة في الأدبيات فيما قد يتعلق بتطبيق هذه النتائج على الشركات متعددة الجنسيات العاملة في السياق السعودي (Smith & Johnson, 2023) لذلك فهي تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال التركيز على مجموعة ماجد الفطيم كدراسة حالة.

إن هذه المشكلة الرئيسية التي تواجهها الشركات في المملكة العربية السعودية بما فيها مجموعة ماجد الفطيم تَتَمَثَّلُ في تحديات تطوير وتحفيز الموارد البشرية في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتكنولوجيا (الشمري، 2022). وقد لُوِحِظَ أن هناك تَفَاوُتًا في مستويات الأداء بين العاملين مما قد يشير إلى الحاجة إلى دراسة بشكل أعمق لدور إدارة الموارد البشرية في معالجة هذه التحديات (Brown & Davis, 2024).

لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية من خلال تحليل العلاقة ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في سياق شركة كبرى متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية سَتُسَاهِمُ النتائج في توفير رؤى عملية للمديرين والممارسين في مجال الموارد البشرية وستساعد في تطوير استراتيجيات بصورة أكثر فعالية لتحسين أداء العاملين (الدوسري، 2023).

من خلال دراسة حالة مجموعة ماجد الفطيم سَتَتِمَكُنُّ الدراسة من تقديم فهم أعمق للتحديات الخاصة التي تواجهها الشركات الكبرى في المملكة وكيفية تعامل إدارة الموارد البشرية مع هذه التحديات (المطيري، 2022) كما ستساهم في تطوير إطار نظري يمكن تطبيقه على شركات مماثلة في المنطقة مما قد يعزز فهمنا للعلاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين في السياق الثقافي والاقتصادي السعودي (Wilson & Thompson, 2023).

إن معالجة هذه المشكلة البحثية سَتُسَاعِدُ في تحسين فهمنا لكيفية تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات الكبرى وستوفر أساساً علمياً لتطوير سياسات وممارسات أكثر فعالية في مجال إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية (الزهراني، 2024)

-أهمية الدراسة.

الأهمية النظرية:

1. تَطْوِير النماذج والنظريات: يُسَاهِم البحث في هذا الموضوع في تطوير نماذج وَنَظَرِيَّات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية وَتَأْثِيرها على أداء العاملين.
2. سد الفُجوة المعرفية: يساعد في سد الفجوة المعرفية حول دور إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية.
3. فهم السياق المحلي: يوفر فَهْمًا أعمق لكيفية تطبيق نظريات إدارة الموارد البشرية في السياق الثقافي والاقتصادي السعودي.
4. تحديد العوامل المؤثرة: يساعد في تحديد العوامل الرئيسية التي امكانها ان تؤثر على أداء العاملين في بيئة الأَعْمَال السعودية.
5. تعزيز البحث الأكاديمي: يُثْرِي المكتبة العربية بدراسات متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء الْعَامِلِينَ.

الأهمية التطبيقية:

1. تَحْسِين الممارسات: يُسَاعِد الشركة في تحسين ممارساتها في إدارة الموارد البشرية بِنَاءً على نتائج الدراسة
2. زيادة الإنتاجية: يمكن أن يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية.
3. تعزيز التنافسية: يساعد الشركة في تعزيز قدرتها التنافسية في السوق السعودي من خلال تحسين أداء مُوَظَّفِيها.
4. تطوير برامج التدريب: يساهم في تصميم برامج تدريب وتطوير أكثر فعالية للموظفين.
5. تحسين عملية التوظيف: يساعد في تحسين عمليات اختيار وتوظيف الموظفين بما يتناسب مع احتياجات الشركة.
6. تعزيز رضا الموظفين: يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وولائهم للشركة.

٧/ دعم رؤية 2030: يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 فيما يتعلق بتطوير القوى العاملة الوطنية.

7. نموذج للشركات الأخرى: يمكن أن تكون نتائج الدراسة نموذجاً تحتذي به شركات أخرى في المملكة.

-أهداف الدراسة.

لا تَكْتَفِي شركة مجموعة ماجد الفطيم التي تسعى النجاح فقط بِالِاخْتِيَار الجيد للعاملين بها وانما تحرص على زيادة قدراتهم وصقل مَهَارَاتِهِمْ وتعديل سلوكهم بما يتناسب مع ظروف العمل المتطور بما لها من أثر في طرق إنجازهم

لأعمالهم وأساليبه وبالتالي يزيد من الكفاءة الإنتاجية وأحد الوسائل هو التدريب والتحفيز والتقييم المستمر والذي يساعد على التقدم في كافة ميادين الحياة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى

بيان علاقة برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية.

● بيان علاقة برامج التحفيز في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية

● بيان علاقة برامج التقييم للأداء في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية.

● توفير وتطوير المعلومات لدى العاملين وزيادة الإنتاج.

● تصميم نموذج مقترح لقياس أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية

-تساؤلات الدراسة

بناء على التَّساؤل الرئيسي للدراسة يمكن اقتراح عدد من الأسئلة الفرعية كما يلي:

● هل توجد علاقة إيجابية للتدريب في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية؟

● هل يوجد علاقة إيجابية للتحفيز في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية؟

● هل يوجد علاقة لتقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية؟

● ما مدى تأثير برامج التطوير المهني التي تقدمها إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية الفردية للموظفين في مجموعة ماجد الفطيم؟ (العتيبي، 2023)

● كيف تساهم سياسات التعويضات والمكافآت المطبقة في الشركة في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين مستويات الأداء؟ (الشمري، 2022)

● ما هو تأثير نظام إدارة الأداء المعتمد في مجموعة ماجد الفطيم على تحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير الكفاءات الفردية؟ (Brown & Davis, 2024)

● إلى أي مدى تساهم استراتيجيات التوظيف والاختيار المتبعة في استقطاب الكفاءات المناسبة وتحسين جودة الأداء العام للشركة؟ (القحطاني، 2024)

● ما هي العلاقة بين برامج التدريب المتخصصة وزيادة القدرة التنافسية لمجموعة ماجد الفطيم في سوق التجزئة السعودي؟ (الدوسري، 2023)

● كيف تؤثر سياسات التوازن بين الحياة الشخصية والعمل على معدلات الاحتفاظ بالموظفين وتحسين أدائهم في الشركة؟ (Wilson & Thompson, 2023)

● ما هو دور الثقافة التنظيمية التي تعززها إدارة الموارد البشرية في تحفيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي لمجموعة ماجد الفطيم؟ (المطيري، 2022)

● كيف تساهم استراتيجيات إدارة المواهب في تطوير القيادات المستقبلية وتعزيز استمرارية الأداء المتميز للشركة؟ (الزهراني، 2024)

● ما مدى فعالية برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تديرها إدارة الموارد البشرية في تحسين صورة الشركة وجذب الكفاءات المتميزة؟ (Smith & Johnson, 2023)

● كيف تؤثر سياسات التنوع والشمول في مكان العمل على الأداء الجماعي وتحسين بيئة العمل في مجموعة ماجد الفطيم؟ (الغامدي، 2023)
Improving Employee Performance Through HR Management at Majid Al Futtaim Group in Saudi Arabi

- فروض الدراسة

في إطار البحث العلمي تُعد صياغة الفرضيات خطوة حاسمة لكي تأتي بعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها. تلعب الفرضيات دوراً محورياً في توجيه مسار البحث وربط جوانبه النظرية بالتطبيقات وتُعرّف الفرضية بأنها اقتراح تفسيري للعلاقة ما بين متغيرين مستقل (سبب) وتابع (نتيجة).

في سياق دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بشركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية يمكن صياغة الفرضيات كالآتي:

الفرضية الرئيسية:

هناك تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة مجموعة ماجد الفطيم بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى

يؤثر التدريب المقدم من إدارة الموارد البشرية إيجابيًا على أداء العاملين في الشركة.

الفرضية الثانية

تساهم سياسات التحفيز المتبعة في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء موظفي الشركة.

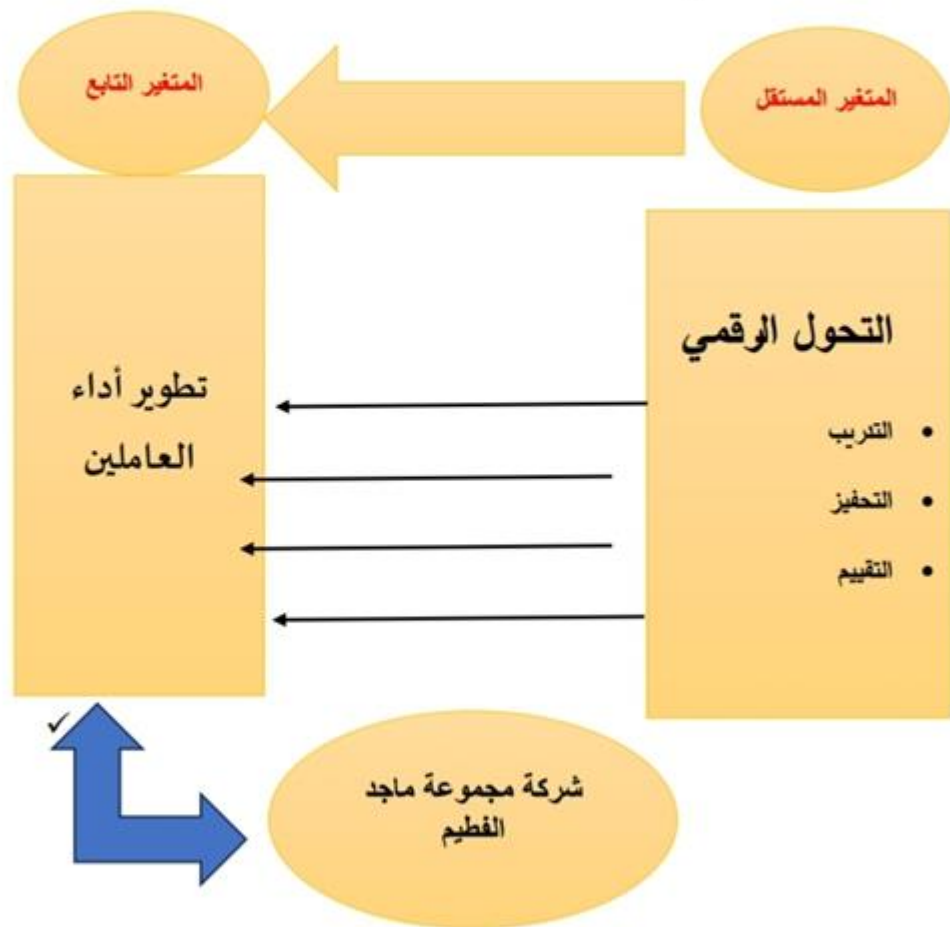
الفرضية الثالثة

يرتبط نظام تقييم الأداء المطبق في إدارة الموارد البشرية ارتباطًا إيجابيًا لكي يتطور أداء العاملين في الشركة.

متغيرات الدراسة:

✓ المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

✓ المتغير التابع: أداء العاملين



شكل رقم ١ متغيرات الدراسة – اعداد الباحثة

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء العاملين في أي منظمة وبالأخص في شركات كبيرة مثل مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية تُعتمد هذه الإدارة على عدة نظريات لتوجيه استراتيجياتها وتحقيق أهدافها لذلك دعونا نتناول بعض هذه النظريات وكيف يمكن تطبيقها في سياق مجموعة ماجد الفطيم.

نظرية رأس المال البشري

تُعتمد نظرية رأس المال البشري أن الموظفين هم أصول قيمة للشركة في مجموعة ماجد الفطيم يُمكن لإدارة الموارد البشرية الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم هذا الاستثمار يعزز من كفاءة العاملين ويزيد من إنتاجيتهم مما يُساهم في تحسين الأداء العام للشركة على سبيل المثال يمكن ان تقديم برامج تدريبية متخصصة في مجالات البيع بالتجزئة أو إدارة المراكز التجارية مما ي يمكن الموظفين من تقديم خدمة أفضل للعملاء.

نظرية الموارد والقدرات

تُرَكِّز هذه النظرية على استغلال الموارد والقدرات الفريدة للشركة لتحقيق ميزة تنافسية في حالة مجموعة ماجد الفطيم يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد القدرات الأساسية للعاملين والعمل على تطويعها من خلال تعزيز هذه القدرات يمكن للشركة تحسين جودة خدماتها وزيادة رضا العملاء قد تشمل هذه القدرات مهارات التواصل القدرة على حل المشكلات والقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية.

نظرية التبادل الاجتماعي

تُعتمد نظرية التبادل الاجتماعي على فكرة أن العلاقات بين الموظفين والإدارة تقوم على التبادل المتبادل للمنافع في مجموعة ماجد الفطيم يُمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز هذه العلاقات من خلال خلق بيئة عمل داعمة وتقديم حوافز عادلة يمكن أن تشمل هذه الحوافز مكافآت الأداء فَرصَ الترقية أو حتى تحسين بيئة العمل عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام ف يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي وتحقيق أداء متميز.

نظرية الأداء التنظيمي

تُرَكِّز هذه النظرية على كيفية تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال تحسين أداء الأفراد والجماعات في مجموعة ماجد الفطيم يمكن تطبيق هذه النظرية من خلال وضع أهداف واضحة وتقديم التَغذية الراجعة المستمرة للموظفين يمكن لإدارة الموارد البشرية أيضًا استخدام أدوات تَقْيِيمُ الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل من تُحسِّنُهَا لذلك يجب تعزيز التواصل الفعال وتقديم الدعم اللازم لكي يمكن للشركة تحقيق مستويات أعلى من الأداء التَّنْظِيمِي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

إدارة الموارد البشرية تُعْتَبَر من أهم وظائف الإدارة حيث أنها تُركّز على العنصر البشري الذي يعد أئمن مورد وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية. تشكل إدارة وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في معظم المنظمات وقد تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

لذلك من الملاحظ أن ارتفاع أو انخفاض أرباح الشركات غالباً ما يرتبط بكفاءة إدارة مواردها البشرية فأن الموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة أرباحها كما أنها يُمكن أن تشكل عبئاً مالياً عليها، كما هو الحال في العديد من المنظمات الحكومية في الدول النامية.

تتمحور إدارة الموارد البشرية حول الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتاح والمتوقع لذلك فكفاءة المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة وقدرات وخبرات وحماس هذا العنصر البشري. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ الأساسية التي تُساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية بدءاً من التخطيط والاختيار والتدريب وحتى الحوافز والتقييم.

مع بداية القرن الحادي والعشرين تتجه أسواق العالم بسرعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشديدة فهذه التطورات تمثل فرصاً للمنظمات الحديثة لكنها في الوقت نفسه تشكل تحديات غير مسبقة للإدارة العربية في قطاعي الأعمال والقطاع العام وقد أثبتت التجارب الأخيرة أن العنصر البشري المؤهل والمبدع يمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً للنجاح.

لذلك يجب على القيادات العربية النظر إلى رأسمالها البشري من زوايا متعددة لتحقيق أقصى استفادة من معارف وقدرات وإبداعات ما يعرف برأس المال الفكري ويهدف هذا الجزء من الإطار النظري إلى استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في القطاع.

-الدراسات السابقة

- دراسة (ناصر، ٢٠٢٣)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة ولتحقيق أهداف هذه الورقة البحثية تم تصميم استبيان الغرض جمع البيانات اللازمة وتم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من ٥٤ عاملا بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولمعالجة البيانات استخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري وتحليل تباين الانحدار البسيط، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسر التحول الرقمي بنسبة (٦١%) في زيادة أداء الموارد البشرية

دراسة (عمر ٢٠٢٣)

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على التحول الرقمي وكيف أصبح من ضروريات الحياة ، نظرا للتطورات الجذرية السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال ، كما تلقى هذه الدراسة الضوء على الخدمات البريدية التي تقدم من خلال مكاتب البريد المنتشرة في نطاق محافظة الدقهلية (حدود الدراسة المكانية) والتي تمثل مصدرا لإشباع ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين، وكيف تأثرت هذه الخدمات البريدية بالتحول الرقمي تأثرا كبيرا مما عاد بالنفع على العاملين والعملاء، فاستفاد العاملون من التحول الرقمي بسهولة الإجراءات، والكفاءة العالية، وتوفير الوقت رغم تعدد وكثرة الخدمات التي تؤدي من مكاتب البريد ، أما العملاء فهم أصحاب الحظ الأوفر من التحول الرقمي لأنه ساعدهم على إشباع حاجاتهم ورغباتهم سواء كانت الحالية أو المستقبلية، كما تبرز هذه الدراسة بعض الخدمات الجديدة التي يقدمها البريد المصري والتي أصبح وجودها بالمجتمع ضرورة قصوي لبعض الفئات ، وكذلك بعض الخدمات التي تأثر المجتمع كله بوجودها. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية – التدريب – المشاركة – بيئة العمل) ، وأبعاد مستوى أداء الخدمات البريدية (الإبداع – التعاون في مكان العمل – جودة الخدمة – كفاءة الأداء الوظيفي) . كما تبين أن التحول الرقمي قد أثر معنويا في تحسين مستوى أداء الخدمات البريدية

دراسة (الزغبى ٢٠٢٣)

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة عينة قصدية من مدير، مساعد مدير، رئيس قسم في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تم استلام (٢٤٦) استبانة حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (25) للتحول الرقمي. بأبعادها استراتيجية التحول الرقمي الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي القيادة التحولية للتحول الرقمي الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل شركات الاتصالات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل الهيئة مدعومة بالتقنية

دراسة (عميرة ٢٠٢٢)

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي البنية التحتية للتحول الرقمي استقطاب المهارات والكفاءات (على تطوير أداء العاملين بيئة مياه الشرب والصرف الصحي بكفر الشيخ، واختيرت عينه عشوائية قوامها (٣٢٣) موظفا من موظفي البيئة محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات بالاعتماد على أساليب إحصائية متنوعة كالمجروف سميرو نوف – معامل الارتباط، تحليل وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود (Mann-Whitney test. Kruskal-Wallis test)، الانحدار، تحليل التباين علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير إيجابي للتحول الرقمي وأبعاده على تطوير أداء العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بكفر الشيخ، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول التحول الرقمي وفقا للنوع والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساهم في تطوير أداء العاملين بالهيئة محل الدراسة وهي ضرورة وضع خطط استراتيجية للتحول الرقمي ووضع الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي وتطويرها بشكل مستمر، وقيام الهيئة بتدريب وتطوير قادة التحول الرقمي، وضرورة قيام الهيئة بتنفيذ مشروع للبنية التحتية للتحول الرقمي، والعمل على استقطاب المهارات والكفاءات مع الاستفادة من مخرجات البرامج الوطنية في مجال التحول الرقمي.

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (٧٥) مدير دائرة اتصالات وتكنولوجيا معلومات في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (25) للتحول الرقمي بأبعادها استراتيجية التحول الرقمي الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي القيادة التحويلية للتحول الرقمي الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل البلديات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل البلديات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل البلدية مدعومة بالتقنية

دراسة السواط (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحول ارفعي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز تم اختيار عينة عشوائية تقدر (٥٩٩) ، (عضوا استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، تتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه، يوجد إثر دال للمعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي أداء لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثر دال المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي يشجع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني العمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي، ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث

توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، الالتزام بالمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، تشجيع التحول الرقمي

على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني

دراسة قاسم (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على المجتمع المستهدف المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بأقسام المحاسبة بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (٧٠) عضواً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع وخلصت نتائج الدراسة يوجد أثر لتطبيق التحول الرقمي في تحسين الأداء التدريسي البحثي الوظيفي، المعرفي والتكنولوجي (لأعضاء هيئة التدريس في أقسام المحاسبة بالجامعات الفلسطينية وأوصت الدراسة بضرورة استخدام تقنية التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية لما لها من دور فاعل في تحسين الأداء التدريسي، والبحثي والوظيفي والمعرفي والتكنولوجي الأعضاء هيئة التدريس الكلمات المفتاحية التحول الرقمي الأداء الأكاديمي، أعضاء هيئة التدريس.

الجامعات الفلسطينية.

دراسة (زاهر (٢٠٢٢)

بعنوان: تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل، هدفت الدراسة إلى فحص النظام القائم على تنمية الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش ووضع ملامح خطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة تسيير سياسات وإجراءات الجامعة لتنمية الموارد البشرية الجامعية بهدف تلبية احتياجات سوق العمل باتباع آليات وسياسات تخطيطية وإعداد وتأهيل جامعي للطلاب وإرشاد أكاديمي مبنى حسب احتياجات سوق العمل. ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري لواقع التخطيط للموارد البشرية بالجامعات.

بعنوان "تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية. هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية، والكشف عن أهم معوقات تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم قبل الجامعي، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الوقت الحاضر وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: المركزية في صنع القرارات واتخاذها والتي تتعلق باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية، وضعف مشاركة مديريات التعليم في التعيين والاختيار للوظائف إلى جانب عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الكوادر البشرية واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في عرض معوقات التخطيط للموارد البشرية، ومقترحات التغلب عليها وفقا للتغيرات الحديثة.

بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي "جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبانة الكتروني تحتوي على ٤٥ عبارة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من ١٠٨٥ موظف وموظفه، وتحقيقا للأهداف الدراسة فقد ا عشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة، وتمت معالجة | باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية البيانات احصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في تحليل وتصميم العمل تخطيط الموارد البشرية استقطاب الموارد البشرية اختيار الموارد البشرية تدريب وتطوير الموارد البشرية تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء على الوزن النسبي الذي بلغ جاء بدرجة أهمية متوسطة بناء ٧١,٨% و مستوى تميز الأداء المؤسسي وبوزن نسبي قدره في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة حقق مستو ٧١,٤)، ويوجد دور للتخطيط الإستراتيجي للموارد

البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية كما أنه ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة بالجنس العمر المؤهل العلمي الدرجة الوظيفية سنوات الخبرة). وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من مورها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

دراسة (مصطفى . ٢٠٢٠)

يركز البحث على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توفير مناخ يدعم الإبداع والابتكار الإداري للعاملين بجامعة عين شمس، وذلك من أجل تطوير الأداء في منظومة شئون العاملين والتي كانت تختص بأنشطة روتينية وتنفيذية خاصة بتعيين ونقل العاملين وتنفيذ قرارات السلطة المختصة في هذا الشأن. إلى دور شريك إستراتيجي في تنمية العنصر البشري وتوظيفه بالشكل الأمثل لرفع الأداء، وذلك من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تهدف إلى تحسين جودة حياة المواطنين وترز محاورها على الإبداع والابتكار بحيث أن تكون مصر بحلول عام ٢٠٣٠ ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، وحيث أن استراتيجية جامعة عين شمس ٢٠١٨ - ٢٠٢٣ تركز محاورها أيضا على الابتكار والمعرفة هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب - التحفيز - تقييم الأداء على الإبداع والابتكار. وتوضيح أهمية هذه الممارسات على تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة وتم تحليل العلاقة والأثر بين هذه الممارسات المتمثلة في ثلاث استراتيجيات هي التدريب، والتحفيز، والتقييم وبين الإبداع والابتكار).

ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عدد من العاملين الإداريين في المراكز ذات الطابع الخاص التابعة لإدارة. جامعة عين شمس وتم التطبيق على ٥ مراكز وهم مركز بحوث الشرق الأوسط - مركز الخدمة العامة مركز البرديات - مركز تطوير المشروعات - مركز الأبصار الإلكتروني)، ويبلغ عدد العاملين بهذه المراكز ثلاث مائه عامل موزعة على الإدارات العليا - الوسطى - التنفيذية). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وتقييم الأداء لها تأثيرا إيجابيا على إبداع وابتكار العاملين، وأيضا نجد أن هناك تفاوت ما بين التحفيز المادي والمعنوي على الإبداع والابتكار، حيث أثبتت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للتحفيز المادي على الإبداع والابتكار، وعلى الجامعة أن تعيد النظر في نظام الأجور والمكافآت، بينما نجد أن التحفيز المعنوي يجب أن يدعم أكثر لما له من تأثير إيجابي على رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم الإبداع والابتكار اختتم البحث بمجموعة من التوصيات والتي تهدف إلى أهمية تركيز الجامعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التحفيز - التدريب

– تقييم الأداء) لما لها من أهمية في تدعيم الابتكار والإبداع للعاملين داخل الجامعة وخاصة التوصيات الخاصة بالاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي، وذلك لدعم الإبداع والابتكار لدى العاملين مما يساهم بدوره في تحقيق استراتيجية الجامعة ٢٠٢٣-٢٠١٨ والتي تركز محاورها على الابتكار والمعرفة والمنبثقة من إستراتيجية ورؤية مصر ٢٠٣٠.

دراسة (فارس الطعان ٢٠٢٠)

تناولت الدراسة الحالية "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي" إذ يحظى موضوعي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي باهتمام متزايد لكونهما من المواضيع المهمة والحديثة نسبياً، والتي لها تأثير كبير على مستقبل المنظمات هدف الدراسة هو الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، وفيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي و لهذا الغرض صبغت الفرضية الآتية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية بين المتغيرين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإبعاده (إستراتيجية تحليل الوظيفة، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقويم الأداء والنجاح الاستراتيجي بإبعاده) إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، إبداع، رضا الزبون، ولتحقيق اختبارات الفرضيات استخدمت الدراسة الميدانية و طبقت على عينة من المدراء ومعاونهم ورؤساء الأقسام في وزارة النقل، والمدراء ومعاونهم في بعض شركات وزارة النقل (كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني الشركة العامة للسكك الحديدية الشركة العامة للنقل البري الشركة العامة للنقل البحري، وبلغ عدد أفراد العينة ٤٢ و لقياس رضا الزبون تم اخذ عينة من القطاع الجوي وسكك الحديد وبلغ عدد أفراد العينة لرضا الزبون ٤٦، و تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، والزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية و بعض الوثائق الرسمية الاستكمال بيانات الدراسة. كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي النسبة المئوية، الانحراف المعياري، الغرض وصف العينة، والانحدار الخطي البسيط الاختبار صحة التأثير وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات التأثير الإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك كانت جميعها ذا دلالة معنوية مما يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها تشكيل فرق عمل تكون مهمتها تحليل وصياغة وتنفيذ وتقويم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل والشركات التابعة لها على أن ترفع تقريرها إلى الوزير كل 6 أشهر تذكر به عن النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم، كما أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بإبعاد النجاح الاستراتيجي وتفعيلها داخل الوزارة.

بعنوان " عملية تخطيط الموارد البشرية وتطويرها" هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية حيث يكون العاملون على صلة بتحقيق السياسات والأهداف والغايات وأيضا التعرف على التطوير الوظيفي ومراحل البرنامج الوظيفي مما ينعكس على تطور عمل العامل بمرور الوقت وتكون المهمة الأولى لفريق التخطيط في تحليل النقاط الآتية (الوظائف النموذج الكمي للمؤسسة، والنموذج النوعي، والهيكل التنظيمي) وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط من المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية وأنه يطبيعته يتفاعل مع المجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسات التعليمية وهي قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل كما أن التدريب والعمل يؤثران على العاملين بزيادة الإنتاجية والإبداع في العمل المؤسسي من حيث الكم والكيف إلى جانب أن رأس المال البشري يوفر تقييما شاملا للوضع الحالي والنظرة المستقبلية للقدرات البشرية المتوفرة في المستقبل واستفاد البحث من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري وبعض المصطلحات

دراسة غسان الصديقي (٢٠١٩)

يهدف هذا البحث إلى مناقشة أثر التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على المنظمات وخاصة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات إلى رفع الداخلية والخارجية والفردية. والتي تؤثر بدورها في قي ارت المديرين سعيا إلى استيعاب عملية مستوى فعالية أداء العنصر البشري وكفاءته، كما يهدف أيضا التخطيط للموارد البشرية، ودراسة الخيارات المتاحة أمامها، بغية اختيار الأنسب والبرامج المصاحبة لها، والتي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعية على مستوى المنشأة ووحدات الأعمال. ويجب البحث على عدة تساؤلات وهي: هل يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية وهل هناك أثر للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية وقد كان تطبيق الدراسة على شركة صافولا السعودية باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في صناعة الأغذية كدراسة حالة للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية وتوصل البحث إلى وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية العربية السعودية، وأن هنالك أن ار في الشركات المساهمة المملكة لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الموظفين وعلى ربحية الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية ويوصي البحث بضرورة التخطيط الاستراتيجي للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية أو التي تعمل في الدول النامية ووضع خطط واستراتيجيات للموارد البشرية أن التغيير في مجال الأعمال أصبح ضرورة أساسية؛ إذ المنبثقة منها، خصوصا يمكن ألي شركة أن تعزل نفسها عن العالم الخارجي، وما يحدث فيه من عولمة، ومنافسة على النطاق الدولي والمحلي. ناهيك عن أثر التكنولوجيا الحديثة (عندما تعمل في المعلومات، ولجوء الشركات إلى تعديل هيكلها التنظيمية خصوصا بيئة تنافسية شديدة، إن التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن المركزية، وبيروقراطية الإجراءات، والاهتمام بتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة بما في ذلك تطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمنظمات، واستراتيجيات موارد

بشرية منبثقة عنها، وال يمكن أن يحدث هذا إلا بوجود رؤية واضحة للمستقبل تعرف الشركات من خلالها استراتيجياتها البشرية التي ستعزز قوتها التنافسية.

-الإطار النظري

مقدمة

يُدور موضوع الدراسة حول أثر التدريب والتحفيز والتقييم الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية في الشركات تم أخذ دراسة حالة لإدارة الموارد البشرية بشركة مجموعة ماجد الفطيم بالمملكة العربية السعودية تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير وتطوير أداء الموارد البشرية تداخل الهياكل والوظائف التنظيمية وما ينتج عن ذلك من تعدد المشكلات والمهارات والقدرات التي يتطلبها كل ذلك للتعامل معها تهدف الدراسة إلى أهمية التدريب والتحفيز والتقييم لتطوير المهارات السلوكية الفنية والإدارية للموارد البشرية بما يتوافق مع احتياجات الإدارة لهذا الغرض إُعْتَمَدَت الدراسة على عدة منطلقات أهمها:

- 1/ التدريب والتحفيز والتقييم للعاملين من خلال الموارد البشرية يؤدي إلى مساهمة إيجابية في رفع مستوى
- 2/ العاملين في شركة مجموعة ماجد الفطيم
- 3/ توجد علاقة بين فشل البرامج التدريبية والتحفيزية وعلميات التقييم المستمر المتاحة أو الجاهزة والفشل في تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية بالشركة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات أو الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب وبذلك يكون التأهيل والتدريب هو التوسع الراسي المقصود من العبارة السابقة ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه وبهذا إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة في هذا الصدد وتعتبر الموارد البشرية في العنصر الحاسم في تحقيق ما يسعى بالميزة التنافسية للمؤسسات ، وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تناولنا بالذكر في الفصل الأول من تلك الدراسة

الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- 1- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- 2- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس
- 3- تحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على رأس المال البشري لديها.
- 4- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير
- 5- تسجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي

- 1- اكتشاف أهمية العنصر البشري وانه مورد رئيسي من موارد المنظمة.
- 2- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- 3- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

أهداف إدارة الموارد البشرية

- 1- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل.
- 2- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- 3- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- 4- عمل نظام للحوافز والمكافآت كف، وفعال.

- 5- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- 6- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- 7- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف
- 8- الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل.
- 9- خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل واتاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة.
- 10- محاربة الاحتكار شكلا وموضوعا للكفاءات الإدارية والفنية.
- 11- مكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب
- 12- الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري والحيلولة دون التأثير على الإنتاج.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

- 1- إدارة الجودة الشاملة لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر
- 3- البشري وإيلاء أهمية كبيرة تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا مهما في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية

أهمية تطوير الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تحديد أداء الموظفين ومراقبته للتأكد من أنهم يلبون توقعات وأهداف المنظمة بعد هذا الأمر جانبا هاما من إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يكون له كثير من الفوائد لكل من الموظفين والمنظمات يحتل أداء العاملين موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليتها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداء أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية أو انتاجية بعبارة اوضح فأن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة

والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى آخر يمكن أن نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل

تتمثل أهمية تطوير الأداء الوظيفي فيما يلي:

العلاقة القائمة بين الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين، فالعاملين الذين يحققون مستويات دون المستوى المرجو فإنهم مهددين بخسارة وظيفتهم. إن لنظام الحوافز مردود قوي على أداء العامل، وبالتالي يحفزه على بذل المزيد من الجهود لتأدية المهام المناطة به بعد الأداء بمثابة مقياس يعكس مدى تمكن الموظف من إتمام عمله في الوقت الحالي وأعمال أخرى مستقبلا، وهذا من شأنه يساهم في قرارات النقل والترقية إن الاهتمام بتجويد الأداء الوظيفي بشكل نقطة محورية لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على تباين أنواعها، ومجالات عملها. لذا فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي والكشف عن مخرجات العمليات في المؤسسة يعمل على تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يحسن من الكفاءة الإنتاجية

تتجلى فوائد تطوير وإدارة الأداء الوظيفي فيما يلي

أولاً: زيادة الإنتاجية:

من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة وتقديم الدعم المستمر للموظفين يُمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحسين أدائهم الوظيفي ومن ثم زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية لديهم.

ثانياً: تحسين الاحتفاظ بالموظفين

يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي

ثالثاً: زيادة رضا العملاء

يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء

رابعاً: زيادة القدرة التنافسية للمنظمة:

من خلال تحسين الأداء الوظيفي يمكن للمنظمات أن تُصبح أكثر تنافسية ونجاحاً في سوق العمل

خامساً: تحسين الأداء التنظيمي:

يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم زيادة نمو المنظمة وأرباحها

أهداف تطوير الأداء الوظيفي

أهداف الأداء الوظيفي في أهداف وغايات محددة تسند إلى الموظف من أجل تحسين أدائه الوظيفي قد تكون هذه الأهداف مرتبطة بأوجه مختلفة من عمل الموظف مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة العمل أو زيادة رضا العملاء يمكن أن يساعد تحديد أهداف الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين وتزويدهم بفهم واضح لما هو متوقع منهم في دورهم الوظيفي ويمكن تحديد أهداف الأداء الوظيفي على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من خلال:

- 1- تحديد المجالات الرئيسية: أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز.
- 2- إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.
- 3- المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.

وضع أهداف ذكية: استخدم معايير الأهداف الذكية أي وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومؤطره زمنيا لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز. تقديم الدعم والموارد اللازمة لتزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما قد يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

أبعاد تطوير الأداء

نظرا للعلاقة المباشرة ما بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى أداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل الأداء العاملين وهي:

- 1- جودة العمل المنجز هي مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة
- 2- الالتزام

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة

- 3- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة

زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل

توجد كثير من المشكلات التي قد تواجه الموظفين في العمل إليك بعضها منها:

- 1- زيادة عبء العمل.
- 2- علاقات العمل الشامة
- 3- الإفتقار إلى التدريب والتطوير.
- 4- الإفتقار إلى الدعم اللازم.
- 5- عدم القُدرة على الموازنة بين الحياة الشخصية والعملية.
- 6- عدم التقدير من الإدارة.
- 7- غياب فرص الحصول على ترقية

مراحل تطوير الأداء الوظيفي

هناك عدد من الإجراءات التي تتبعها الإدارة لتجويد الأداء وذلك من خلال ما يلي:

المرحلة الأولى الكشف عن الأسباب الجوهرية المسؤولة عن حدوث مشاكل الأداء من الضروري الوقوف على أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المُعياري فبالكشف عن الأسباب يخدم الإدارة والعاملين حيث انه تزود الإدارة بالطرق الملائمة لتقييم الأداء والتأكد إذا ما قد تمت العملية بموضوعية

المرحلة الثانية خفض الصراعات التنظيمية ما بين الإدارة والعاملين ويتم ذلك بالبحث عن الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب التعرف على الرغبات والدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في البيئة الداخلية للمؤسسة والمتغيرات الخارجية ومنها الحوافز والرواتب إلى جانب المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية والتي تحتوي على العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير على مستوى الأداء بالسلب أو بالإيجاب كظروف العمل ونوعية المواد المستعملة

المرحلة الثالثة استحداث خطة عمل مبتكرة بغية التوصل للحلول الأكثر ملائمة يفترض أن تَشتمِل خطة العمل على إجراءات وأساليب للحد من مشكلات الأداء وصياغة حلول ملائمة من خلال التعاون المشترك نا بين الإدارة والعاملين من جهة والمختصين فيما يتعلّق بتجويد وتطوير الأداء

المرحلة الرابعة الاتصالات المباشرة إن المحافظة على إيجاد قنوات اتصال مباشرة ما بين المشرفين والعاملين يُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي ويشترط تحديد محتوى الاتصال وأشكال الاتصال المناسبة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة.

مقدمة في منهجية البحث:

تُعَدُّ منهجية البحث العلمي الركيزة الأساسيَّة التي يَعتَمِدُ عليها الباحث في تحقيق أهداف دراسته والإجابة على تساؤلاتها بشكل دقيق وموضوعي في هذه الدراسة التي تتناول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين فالتطبيق على شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية فقد تم اختيار المنهجية المناسبة بعناية لضمان الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي قد تُعَدُّ من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية (العساف، 2023) هذا المنهج يتيح للباحث وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل أبعادها المختلفة، مع إمكانية استخلاص العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها (الشمري، 2022).

تم اختيار دراسة الحالة كاستراتيجية بحثية حيث تُركِّز الدراسة على شركة مجموعة ماجد الفطيم كنموذج لشركات القطاع الخاص الكبرى في المملكة العربية السعودية هذا الاختيار يسمح بإجراء تحليل معمق للممارسات الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في سياق محدد (Yin, 2024).

لجمع البيانات فقد تم الإعتماد على مزيج من الأدوات الكمية والنوعية مما قد يعزز صحة النتائج من خلال التثليث المنهجي (المطيري، 2022). تشمل أدوات جمع البيانات:

1. الاستبانة: لقياس اتجاهات العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أدائهم.
 2. المقابلات شبه المنظمة: مع مديري الموارد البشرية والإدارة العليا لفهم الاستراتيجيات المتبعة.
 3. تحليل الوثائق: لدراسة السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الشركة.
- فقد تم تحديد مُجْتَمَع الدراسة ليشمل جميع العاملين في شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية مع اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية (القحطاني، 2024).
- لتحليل البيانات سَيَتِمُّ استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما في ذلك تحليل الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة ما بين متغيرات الدراسة (Brown & Davis, 2023) كما سيتم إجراء تحليل المحتوى للبيانات النوعية المستمدة من المقابلات والوثائق.

تم مراعاة الإعتبارات الأخلاقية في جميع مراحل البحث بما في ذلك الحصول على الموافقات اللازمة وضمان سرية المعلومات وحماية خصوصية المشاركين (الزهراني، 2024).

من خلال هذه المنهجية الشاملة تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل دقيق وموضوعي لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في شركة مجموعة ماجد الفطيم مما قد يُسهم في إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال وتقديم توصيات عملية للممارسين في قطاع الأعمال السعودي.

-المنهجية وطرق البحث.

اتبعت الباحثة في هذا الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحثة القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج الدراسة)

باستخدام عدة طرق:

أولاً: تعريف المشكلة موضوع الدراسة

ثانياً: تجميع البيانات ذات الصلة عن طريق الاستبانة الخاصة بموضوع الدراسة

ثالثاً: تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمراجع في كتابة المادة العلمية وعمل الإطار النظري للدراسة

وأيضاً التقارير الدورية ومعلومات من شبكة المعلومات الانترنت

رابعاً: اما لجانب التطبيقي فتم الاعتماد على نتائج الاستبانات وتلخيصها وتبويبها ووصفها واستخلاص المعلومات منها

أدوات الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية وعلى أداء موظفي والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا حيث سيتم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه

حدود الدراسة

- 1- حدود مكانية شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية.
- 2- حدود موضوعية دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالتطبيق شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية
- 3- حدود زمنية: ٢٠٢٤ م
- 4- حدود بشرية العاملين شركة مجموعة ماجد الفطيم.

-مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية خلال العام 2024م. ويشمل هذا المجتمع كافة الموظفين العاملين في مختلف الفروع والأقسام التابعة للشركة داخل حدود المملكة العربية السعودية.

هذا المجتمع يتميز بالخصائص التالية:

1. النطاق الجغرافي: يقتصر على فروع ومنشآت شركة مجموعة ماجد الفطيم الموجودة داخل المملكة العربية السعودية فقط (الحدود المكانية).
2. النطاق الزمني: يشمل العاملين في الشركة خلال العام 2024م، وهو العام الذي تجرى فيه الدراسة الحدود الزمنية
3. النطاق الموضوعي: يركز على العاملين الذين يتأثرون بشكل مباشر بممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة، وذلك إطار دراسة دور هذه الإدارة لتحسين أداء العاملين
- 4.

-حدود البحث

1. الحدود المكانية تقتصر الدراسة على شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية. وهذا يشمل جميع فروع ومنشآت الشركة داخل حدود المملكة.
2. الحدود الموضوعية: يتمحور موضوع البحث حول دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، مع التطبيق على شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية. وهذا يشمل دراسة مختلف ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين.
- 3 - الحدود الزمنية تجرى هذه الدراسة خلال العام 2024م. وهذا يعني أن جمع البيانات وتحليلها سيتم خلال هذه الفترة الزمنية المحددة. من تاريخ 2 - 9 - 2024 إلى 20 - 10 - 2024
- 4 - الحدود البشرية تشمل الدراسة العاملين في شركة مجموعة ماجد الفطيم داخل المملكة العربية السعودية وهذا يتضمن جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية داخل الشركة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

تُمثِّل النتائج والتوصيات الجُزء الختامي والأساسي من البحث العلمي حيث انه تُتَوَجَّع الجهود البحثية وتُقَدِّم خلاصة ما تَوَصَّلَتْ إليه الدراسة على استنتاجات وما تقترحه من حلول وآفاق مستقبلية من سياق دراستنا حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسِين أداء العاملين بالتَّطْبِيق على شركة مجموعة ماجد الفطيم في المملكة العربية السعودية تَكْتَسِب هذه المرحلة أهمية بالغة لما تُقَدِّمه من رُؤى عملية وعلمية.

تَسْتَنِد النتائج إلى تحليل دقيق للبيانات التي تم جَمْعُها من خلال الأدوات البحثية المختلفة بما في ذلك الإستبانات والمقابلات ب تَحْلِيل الوثائق (العتيبي، 2023). فهذه النتائج تُقَدِّم إجابات موضوعية على تَسْأُلات الدراسة وتختبر فرضياتها مما قد يُسَهِّم من فهم أعمق لتأثير مُمارَسَات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في سياق الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية.

أما التوصيات فهي تُمثِّل الخطوة التالية بعد استعراض النَّتَاج حيث تقدم مقترحات عملية وقابلة للتطبيق لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتُعزِّز أداء العاملين (الشمرى، 2022) هذه التَّوَصِّيات تستند إلى النتائج التي تم التوصل إليها وتُراعي السياق الخاص لشركة مجموعة ماجد الفطيم والبيئة الاقتصادية والاجتماعية من المملكة.

من المهم الإشارة إلى أن النتائج والتوصيات من هذه الدراسة اسعى إلى تحقيق التوازن بين الجانب الأكاديمي والتطبيقي فمن ناحية قد تُسَهِّم في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين (Brown & Davis, 2024). ومن ناحية أخرى فإنها تُقَدِّم حُلُولاً عملية يمكن للمديرين والممارسين في مجال الموارد البشرية الإستفادة منها لتطوير ممارساتهم وتحسين أداء منظماتهم (القحطاني، 2024).

كما تَجْدُر الإشارة إلى أن هذه النتائج والتوصيات تَفْتَح آفاقاً جديدة للبحث المستقبلي من خلال تَسْلِيط الضوء على جوانب تَحْتَاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل (الدوسري، 2023). وبهذا، فإن هذا الجزء من الدراسة لا يمثل نهاية المطاف بل نقطة انطلاق لمزيد من البحث والتطوير في مجال إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في سياق الشركات السعودية والخليجية.

في الصفحات التالية سنستعرض بالتفصيل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة متبوعة بمجموعة من التوصيات المحددة والقابلة للتنفيذ هذه النتائج والتوصيات تَحْتَاج مع بعض حَارِطَة طريق لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتُعزِّز أداء العاملين في شركة مجموعة ماجد الفطيم بطريقه خاصه وفي الشركات السعودية الكبرى بصفه عامه

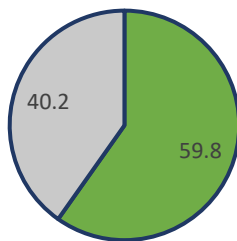
-تحليل البيانات

تحليل البيانات (المعدل):

من هذا القسم، سنقوم بعرض وتَحلِيل البيانات التي تم جمعها من خلال 271 استبانة تم توزيعها على العاملين في شركة مجموعة ماجد الفطيم من المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى المقابلات وتحليل الوثائق.

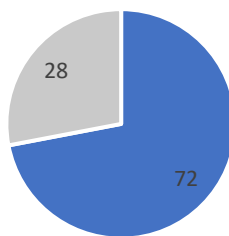
1. تحليل البيانات الديموغرافية:

النوع الاجتماعي



■ إناث ■ ذكور

مؤهلات المشاركين



■ شهادة جامعية أو أعلى ■ مادون ذلك

من أصل 271 مشارك في الاستبانة:

- عدد الذكور: 162 (59.8%)

- عدد الإناث: 109 (40.2%)

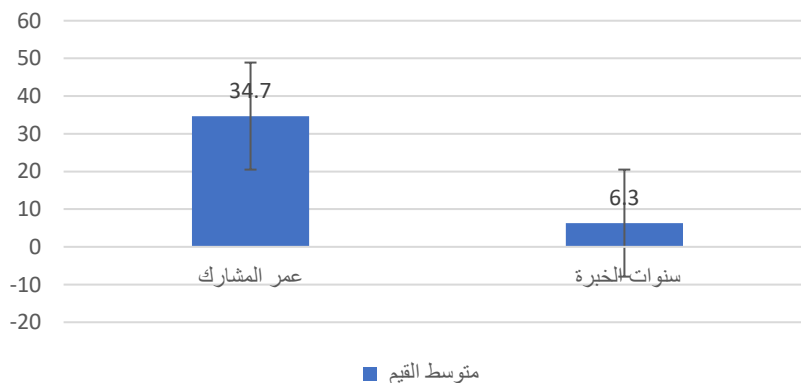
الخصائص الديموغرافية الأخرى:

- متوسط العمر للمشاركين هو 34.7 سنة (الانحراف المعياري = 7.3).

- 72% من المشاركين (195 شخص) حاصلون من شهادة جامعية أو أعلى.

- متوسط سنوات الخبرة في الشركة هو 6.3 سنوات (الانحراف المعياري = 4.1).

خصائص ديموغرافية

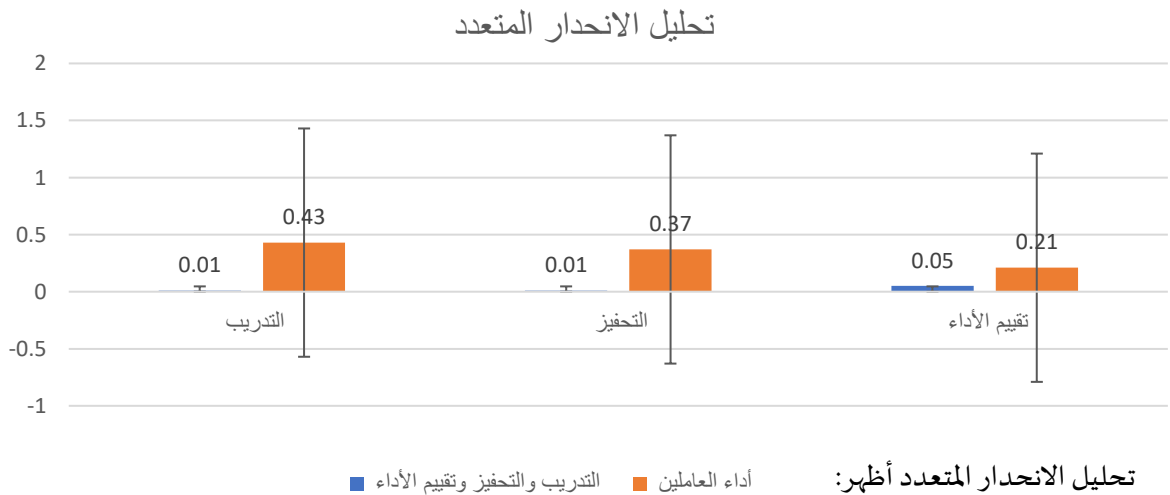
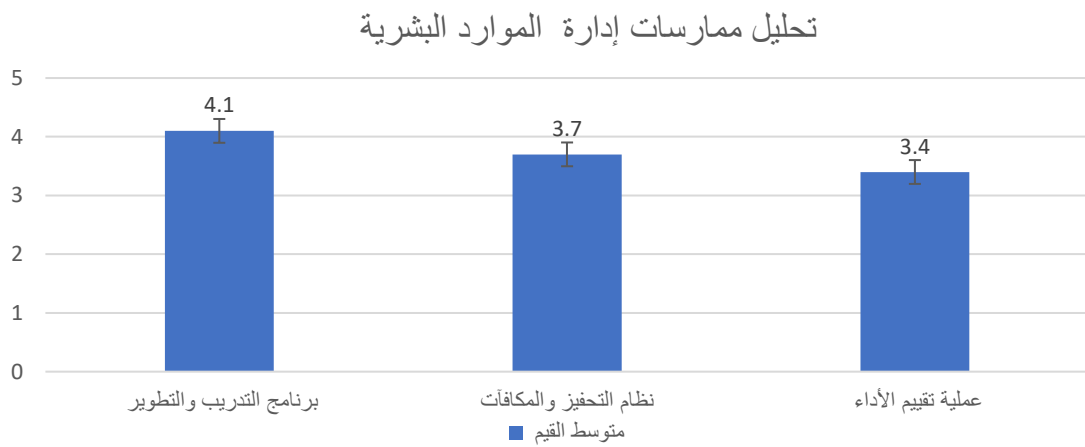


■ متوسط القيم

2. تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية:

باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حصلنا على النتائج التالية:

- برامج التدريب والتطوير: متوسط 4.1 من 5 (انحراف معياري = 0.9).
- نظام التحفيز والمكافآت: متوسط 3.7 من 5 (انحراف معياري = 1.2).
- عملية تقييم الأداء: متوسط 3.4 من 5 (انحراف معياري = 1.3).



- علاقة إيجابية ما بين التدريب وأداء العاملين ($\beta = 0.43, p < 0.01$)

- علاقة إيجابية ما بين التحفيز وأداء العاملين ($\beta = 0.37, p < 0.01$)

- علاقة ضعيفة بين تقييم الأداء وأداء العاملين ($\beta = 0.21, p < 0.05$)

3. تحليل مؤشرات الأداء:

بناءً على البيانات المقدمة في الشركة:

- زيادة في الإنتاجية بنسبة 13.5% منذ تطبيق برنامج التدريب المكثف.
- انخفاض في معدل دوران الموظفين بنسبة 18% بعد تحسين نظام التحفيز.
- زيادة في رضا العملاء بنسبة 11% مرتبطة بتحسين أداء الموظفين.

5. تحليل العلاقات بين المتغيرات:

باستخدام معامل ارتباط بيرسون:

- ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي والأداء ($r = 0.69, p < 0.001$).
- ارتباط متوسط بين فرص التطوير المهني ونية البقاء في الشركة ($r = 0.55, p < 0.01$).
- ارتباط ضعيف ما بين العمر وتقبل التغيير التنظيمي ($r = 0.20, p < 0.05$).

5. تحليل الفروق ما بين المجموعات:

باستخدام اختبار T للعينات المستقلة وتحليل التباين ANOVA:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث ($t = 2.38, p < 0.05$)، حيث أظهرت الإناث مستويات رضا أعلى بشكل طفيف.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من الأداء بين مختلف الفئات العمرية ($F = 1.65, p > 0.05$).

6. تحليل الاتجاهات:

- زيادة من الاستثمار في التدريب والتطوير بمعدل 9.5% سنوياً.
- تحسن في مؤشرات الأداء الرئيسية بمتوسط 7.8% سنوياً.

6. تحليل إضافي:

- 85% من المشاركين (230 شخص) أشاروا إلى أهمية التوازن ما بين العمل والحياة الشخصية.

- 70% (190 شخص) أبدوا رغبتهم في المزيد من فرص التطوير المهني.

- 55% (149 شخص) أشاروا إلى أن نظام تقييم الأداء الحالي يحتاج إلى تحسين.

خلاصة التحليل:

استنادًا إلى تحليل 271 استبانة تُؤكِّد النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من شركة مجموعة ماجد الفطيم. التدريب والتحفيز لا يُزالان العاملين الأكثر تأثيرًا على الأداء مع وجود مجال لتحسين نظام تقييم الأداء كما أظهرت النتائج أهمية التوازن ما بين العمل والحياة الشخصية وفرص التطوير المهني للموظفين هذه النتائج تُوقِّر رؤية قيمة لتطوير استراتيجيات موارد بشرية أكثر فعالية من المستقبل مع التركيز من تلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة في الشركة.

النتائج:

بناءً على ما تم تحليله من البيانات المستمدة من 271 استبانة و بالإضافة إلى المقابلات وتحليل الوثائق في شركة مجموعة ماجد الفطيم من المملكة العربية السعودية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين:

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ما بين برامج التدريب والتطوير وأداء العاملين ($\beta = 0.43, p < 0.01$). هذا قد يُؤكِّد أهمية الإستثمار في تنمية مهارات الموظفين (العتيبي، 2023).
- كشفت الدراسة عن تأثير إيجابي بشكل كبير لنظام التحفيز والمكافآت على أداء العاملين ($\beta = 0.37, p < 0.01$) مما قد يُشير إلى أهمية وجود نظام تحفيز بشكل فعال (الشمري، 2022).
- وُجدت علاقة إيجابية ضعيفة بين عملية تقييم الأداء وأداء العاملين ($\beta = 0.21, p < 0.05$) مما يُشير إلى الحاجة إلى مراجعة وتحسين نظام تقييم الأداء الحالي (Brown & Davis, 2024).

2- تحسّن في مؤشرات الأداء الرئيسية:

- لوحظت زيادة في الإنتاجية بنسبة 13.5% منذ تطبيق برنامج التدريب المكثف مما قد يُؤكّد فعالية الإستثمار من تطوير الموظفين.
- انخفض معدل دوران الموظفين بنسبة 18% بعد تحسين نظام التحفيز مما يشير من زيادة رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي.
- ارتفع مستوى رضا العملاء بنسبة 11%، وهو ما يمكن ربطه بتحسّن أداء الموظفين نتيجة لممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة.

3- العلاقات بين المتغيرات:

- تم الكشف عن ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي والأداء ($r = 0.69, p < 0.001$)، مما يؤكد أهمية تعزيز الرضا الوظيفي لتحسين الأداء العام (القحطاني، 2024).
- وُجد ارتباط بجانِب متوسط بين فرص التطوير المهني ونية البقاء في الشركة ($r = 0.55, p < 0.01$)، مما قد يشير إلى أهمية توفير مسارات وظيفية واضحة للموظفين.

4- الفروق بين المجموعات:

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية من مستويات الرضا الوظيفي ما بين الذكور والإناث ($t = 2.38, p < 0.05$)، حيثُ سجلت الإناث مستويات رضا أعلى بشكل طفيف.
- لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في الأداء بين مختلف الفئات العمرية ($F = 1.65, p > 0.05$)، مما يشير إلى أن الأداء الجيد يمكن تحقيقه عبر جميع الفئات العمرية.

5- اتجاهات وتفضيلات الموظفين:

- أشار 85% من المشاركين إلى أهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية مما يُسلّط الضوء على ضرورة تبني سياسات داعمة لهذا التوازن (الزهراني، 2024).
- أبدى 70% من المشاركين رغبتهم في المزيد من فرص التطوير المهني مما يؤكد ذلك للحاجة إلى توسيع برامج التدريب والتطوير.
- أشار 55% من المشاركين إلى أن نظام تقييم الأداء الحالي يحتاج إلى تحسين مما يتوافق بالنتائج السابقة حول ضعف علاقه بين تقييم الأداء والأداء الفعلي.

6- الاستثمار في الموارد البشرية:

- لوحظت زيادة مستمرة في الاستثمار في التدريب والتطوير بمعدل 9.5% لكل سنة مما يعكس التزام الشركة بِتَنْمِيَةِ من مواردها البشرية.
- تحسنت مؤشرات الأداء الرئيسية بمتوسط 7.8% سنوي مما يشير إلى العائد الإيجابي على الاستثمار في الموارد البشرية.

خلاصة النتائج:

تؤكد هذه النتائج على الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية من تحسين أداء العاملين في شركة مجموعة ماجد الفطيم وتشير إلى أن الاستثمار في التدريب والتطوير وتَحْسِين نظم التحفيز لتعزيز الرضا الوظيفي بتوفير فرص التطوير المهني هي عوامل رئيسية في تحسين الأداء التنظيمي كما تسلط الضوء على الحاجة إلى مراجعة وتحسين نظام تقييم الأداء وتَبَيَّن سياسات تدعم التوازن في مابين العمل والحياة الشخصية لتلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة عند الشركة.

-التوصيات

1. تَعْزِيزُ برامج التدريب والتطوير:

- تَطْوِير برامج تدريبية مُخَصَّصَة لكل قسم ومستوى وظيفي
- إنشاء منصة تَعْلَم إلكترونية لتوفير فرص من التعلم المستمر.
- تَشْجِيعُ التعلم بين الأقران عبر خلال برامج التوجيه والإرشاد.
- قياس فعالية التدريب بشكل منتظم وتعديل البرامج وفقاً الى لذلك.

2. تحسين نظام تقييم الأداء:

- تطبيق نظام تقييم 360 درجة لِضَمَانِ تقييم شامل.
- اعتماد نهج التقييم المستمر بَدَلًا من التقييم السنوي فقط.
- ربط نتائج التقييم بشكل وثيق مع خطط التطوير الفردية والمكافآت.
- تدريب المديرين على تقديم تَغْذِيَّة راجعة بناءة ومستمرة.

3. تطوير نظام التحفيز والمكافآت

- مراجعة وتحديث هيكل الرواتب والمكافآت بشكل دوري لضمان تنافسيته.
- تنويع أشكال المكافآت لتشمل الحوافز المالية وغير المالية.
- ربط المكافآت بشكل أوثق مع الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.
- تطبيق نظام نقاط المكافآت لِتَشْجِيع السلوكيات الإيجابية والأداء المتميز.

4. تعزيز التوازن في ما بين العمل والحياة الشخصية:

- تطبيق سياسات العمل المرنة مثل ساعات العمل المرنة والعمل عن بعد.
- تَوْفِير خدمات دعم للموظفين مثل رعاية الأطفال والاستشارات النفسية
- تشجيع الإجازات وضمان عدم تراكم ساعات العمل الإضافية.
- تَنْظِيم أنشطة اجتماعيه وترفيهية للموظفين وعائلاتهم.

5. تَوْسِيع فرص التطوير المهني:

- وضع مسارات وظيفية واضحة لجميع الوظائف.
- إنشاء برنامج للتناوب الوظيفي و لتَوْسِيع خبرات الموظفين.
- تقديم منح دراسية أو دعم مالي للموظفين الراغبين في متابعة دراساتهم العليا.
- تنظيم ورش عمل ومؤتمرات داخلية لتبادل المعرفة والخبرات.

6. تحسين الرضا الوظيفي:

- إجراء استطلاعات دورية لقياس رضا الموظفين وتَحْدِيد مجالات التحسين.
- تَنْفِيز برنامج لإدارة الاقتراحات لتشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار.
- تحسين بيئة العمل المادية لِتَعْزِيز الراحة والإنتاجية.
- تعزيز التواصل الداخلي وضمان الشفافية عند القرارات الإدارية.

6. دعم التنوع والشمول:

- وضع أهداف واضحة للتنوع في التوظيف والترقيات.
- تَقْدِيم تدريب على التحيز اللاواعي لجميع الموظفين خاصة المديرين.
- إنشاء مجموعات دعم للفئات المختلفة داخل الشركة.
- مراجعة السياسات والإجراءات لضمان المساواة وعدم التمييز.

7. تطوير القيادة:

- تصميم برنامج شامل لتطوير القيادات على جميع المستويات.
- تنفيذ برنامج لتحديد وإعداد المواهب القيادية للشباب
- تشجيع أسلوب القيادة التحويلية والتشاركية.
- ربط تقييم وتطوير القادة بمؤشرات أداء فرقهم ورضا موظفيهم.

8. تحسين عملية التوظيف والاختيار:

- تطوير عملية اختيار أكثر دقة تركز من التوافق الثقافي والكفاءات الأساسية.
- استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في فرز المرشحين.
- تطبيق برنامج فعال لدمج الموظفين الجدد لتسريع إنتاجيتهم.

9. قياس وتحسين العائد على الاستثمار من الموارد البشرية:

- تطوير مؤشرات أداء رئيسية لقياس فعالية ممارسات الموارد البشرية.
- استخدام تحليلات البيانات لتحديد العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.
- إجراء مراجعات دورية لاستراتيجية الموارد البشرية وتعديلها وفقاً للنتائج.

المراجع

-المراجع العربية-

- العتيبي، عبد المحسن. (2023). "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة حالة مجموعة ماجد الفطيم". مجلة الإدارة العربية، المجلد 43، العدد 2.
- الشمري، نورة. (2022). "تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية". المجلة السعودية لإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3.
- القحطاني، سعيد. (2024). "دور التدريب والتطوير في رفع أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية". مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1.
- الدوسري، فاطمة. (2023). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة شركات البيع بالتجزئة الكبرى في دول مجلس التعاون الخليجي". المجلة الخليجية للإدارة، المجلد 12، العدد 4.
- المطيري، خالد. (2022). "تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي: دراسة استطلاعية على الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي". مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 33، العدد 2.
- الزهراني، أحمد. (2024). "استراتيجيات التحفيز وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية". المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 31، العدد 1.

Thompson, K. (2023). Aligning HR Strategy with Organizational Goals. *Academy of Management Perspectives*, 37(3), 412-428.

Taylor, M. (2023). *Performance Management Systems: A Comprehensive Approach*. Sage Publications

Roberts, D. (2022). Employee Engagement: The Key to Organizational Success. *Journal of*

Chen, Y., & Wang, X. (2024). AI and HR: Transforming Human Resource Management. *Technological Forecasting and Social Change*, 180, 121655.

Chen, Y., & Wang, X. (2024). AI and HR: Transforming Human Resource Management. *Technological*

Forecasting and Social Change, 180, 121655. Williams, R., & Brown, S. (2024). Agile HR: Adapting to Business Volatility. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100908.

الملاحق

-الاستبانة

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ أكثر من 55
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. سنوات الخبرة في الشركة: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15
5. المستوى الوظيفي: ☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير قسم ☐ مدير إدارة ☐ إدارة عليا

القسم الثاني: التدريب والتطوير

- (يُجاب عنها بمقياس ليكبرت الخماسي: 1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة)
6. توفر الشركة برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجاتي الوظيفية.
 7. ساهمت البرامج التدريبية في تحسين مهاراتي وقدراتي المهنية.
 8. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق ومنظم.
 9. أشعر بأن فرص التطوير المهني متاحة لي في الشركة.
 10. يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل منظم.

القسم الثالث: التحفيز والمكافآت

11. نظام الحوافز والمكافآت في الشركة عادل وشفاف.
12. تتناسب المكافآت مع الجهد المبذول والأداء المتميز.
13. توجد فرص للترقية والتقدم الوظيفي بناءً على الأداء.

14. أشعر بالتقدير والاعتراف من قبل الإدارة عند تحقيق إنجازات.
15. يحفزني نظام المكافآت الحالي على تحسين أدائي باستمرار.

القسم الرابع: تقييم الأداء

16. يتم تقييم أدائي بشكل منتظم ودوري.
17. معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة.
18. أتلقي تغذية راجعة بناءة حول أدائي بشكل مستمر.
19. نتائج تقييم الأداء تستخدم في تحديد الاحتياجات التطويرية.
20. أشعر بأن عملية تقييم الأداء تساهم في تحسين أدائي الوظيفي.

القسم الخامس: بيئة العمل والثقافة التنظيمية

21. توفر الشركة بيئة عمل محفزة وداعمة للإبداع.
22. أشعر بالانتماء والولاء تجاه الشركة.
23. تشجع الشركة على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.
24. تتبنى الشركة سياسات تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.
25. أشعر بالأمان الوظيفي في عملي الحالي.

القسم السادس: الأداء الوظيفي

26. أشعر بأن أدائي الوظيفي قد تحسن خلال العام الماضي.
27. أحقق أهداف العمل المحددة لي بكفاءة وفعالية.
28. أسعى دائماً لتطوير مهاراتي وتحسين أدائي.
29. أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الحالي.

30. ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة تساهم إيجابياً في تحسين أدائي.

سؤال مفتوح:

31. ما هي اقتراحاتك لتحسين دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين في الشركة.

This study will assess and evaluate the impact of human resource management in increasing employee performance, with a focus on the Majid Al Futtaim Group in Saudi Arabia. In light of the Kingdom's economic and organizational reforms, it has become vital to investigate the impact of management methods on overall performance and productivity in significant firms.

The study aims to fill a knowledge gap in the literature about the implementation of human resource management techniques in multinational corporations operating in Saudi Arabia. The case study of Majid Al Futtaim Group will provide a greater knowledge of the specific issues faced by significant enterprises in the Kingdom, as well as how human resource management interacts with these challenges.

The study looks at the relationship between human resource management techniques and employee performance, concentrating on topics like training, incentive, and evaluation. It also intends to provide a theoretical framework that can be extended to similar organizations in the region, so improving our understanding of the relationship between HR policies and employee performance within the Saudi cultural and economic environment.

The study's findings are expected to give practical insights for human resource managers and practitioners, as well as aid in the development of more effective tactics to increase employee performance in large Saudi Arabian firms.

The study found that human resource management methods have a favorable impact on employee performance, and there is a strong association between training and development programs and employee performance. The findings also demonstrated the importance of the incentive and reward system in enhancing performance, however the impact of the performance review procedure was less evident.

Key performance metrics showed tangible gains, such as increased productivity, lower employee turnover, and higher levels of customer satisfaction. A substantial association was found between job happiness and performance, as well as a moderate correlation between career development opportunities and intend to stay with the organization.

The survey also emphasized the need of work-life balance for employees, as well as the need for greater possibilities for professional development. It also highlighted the need to reform the current performance evaluation system.

Finally, the findings revealed that ongoing investment in human resources, particularly in the areas of training and development, results in a significant improvement in the company's key performance indicators.

These findings support the critical importance of human resource management in boosting employee performance and the overall organizational success of the company.

Midocean University

College of Management

Human resources management master department



Title in English

**The role of human resources management in improving the
performance of employees using the Majid Al Futtaim Group Company
application in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Mutirah Abdulrhman Alhajri

Supervised by:

Dr. Asma Abu Anzah

Year:2024