

دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الابتكار التنظيمي

A Study on the Impact of High-Performance Human Resource
Practices on Organizational Innovation

إعداد الطالب /

فهد غازي المبارك

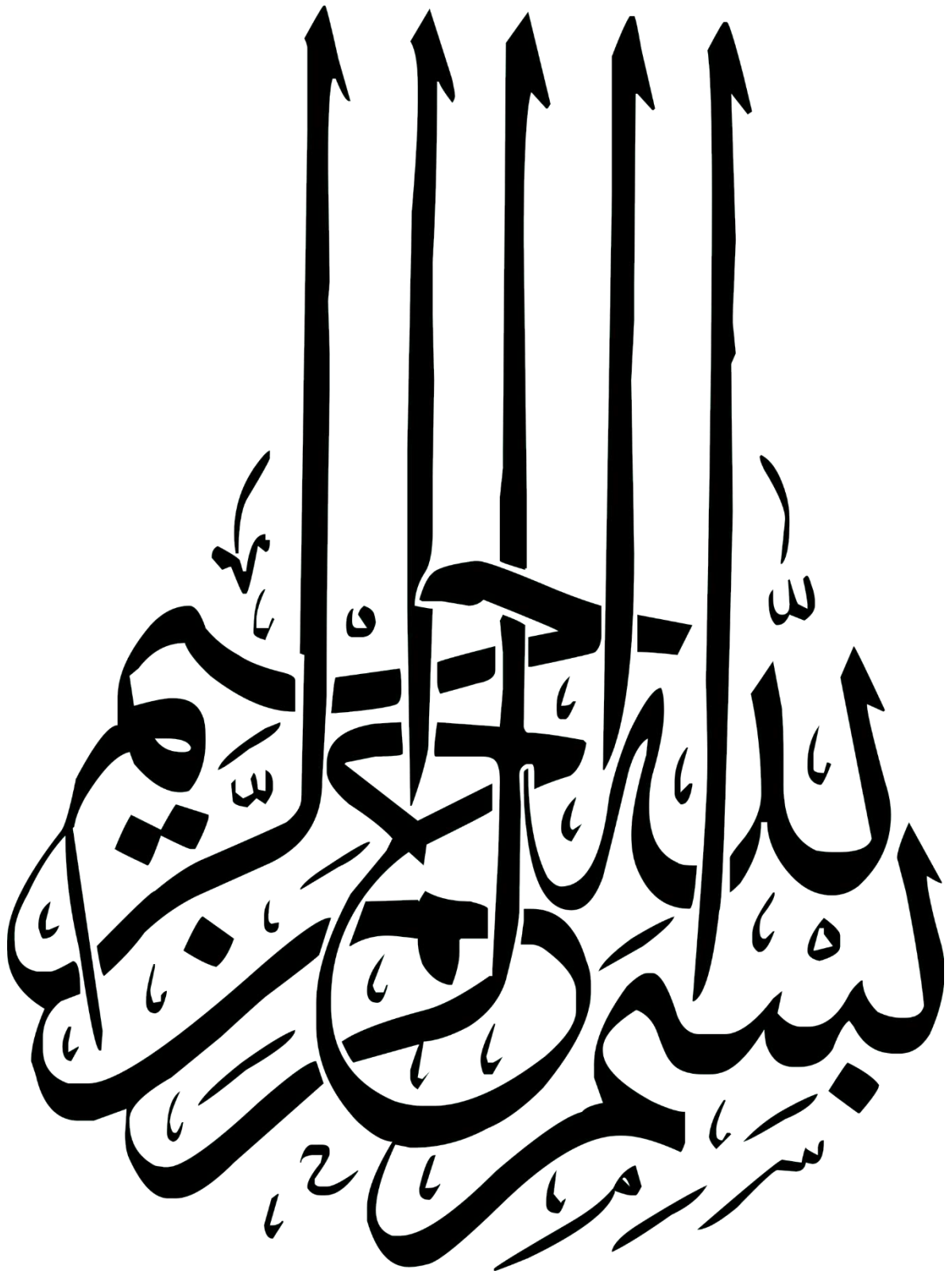
إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



إِهْدَاء

إلى أبي وأمي

قد تعلمت منكم الكثير وأعطيتهموني الكثير

من الحب والتقدير والاحترام

فمهما شكرتكم على ما بذلت من جهد وتعب لا

أوفي حقكم على فلکم مني كل الشكر والحب والتقدير والاحترام والعرفان بالجميل

وأرجو من الله أن أكون دائماً عند حسن ظنكم بي

وأن أحقق كل ما تتمنوا

أن تروني عليه لتفتخروا بي

إلى أساتذتي وزملائي واصدقائي.

أهدي إليهم هذه الرسالة راجياً من المولى

عز وجل أن ينتفع به غيري.

شكرتكم

الحمد لله عز وجل الذي وفقني على إتمام مشروع التخرج

والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى د/ الفیصل عبد الحمید ، د/ فايز جراد

لتفضلهما بقبول الإشراف على رسالتي وما بذلوا من جهد وعلى ما قدموا لي من نصائح

وتوجيهات مكنتني من تخطي المصاعب التي واجهتني في هذه الدراسة وكذلك اتقدم

بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة الجامعة لما قدموا لي طيلة فترة الدراسة.

وانتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين

المحترمين لقبولهم مناقشة هذه الرسالة وعلى ما سيبدونه من ملاحظات.

فهرس المحتويات

2.....	البسمة
3.....	اهـاء
4.....	شكر وتقدير
7.....	Abstract: المستخلص
10	الفصل الاول: الاطار العام للدراسة
11.....	مقدمة:
12.....	مشكلة الدراسة:
13.....	أهمية الدراسة:
15.....	أهداف الدراسة:
16.....	تساؤلات الدراسة
16.....	فروض الدراسة:
17.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
18	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والاطار النظري
19.....	الدراسات السابقة:
25.....	الاطار النظري
25.....	تعريف إدارة الموارد البشرية
26.....	اهداف إدارة الموارد البشرية
28.....	ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية
30.....	نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:
35.....	أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية
36.....	وظائف إدارة الموارد البشرية:
37.....	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

43.....	المداخل الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية.....
45.....	الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:.....
48.....	ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري.....
51.....	ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة وانخراط الموظفين.....
53.....	العلاقات غير المباشرة لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة.....
56	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
57.....	المنهجية وطرق البحث:.....
57.....	أدوات الدراسة:.....
57.....	مجتمع وعينة الدراسة
58.....	حدود الدراسة:.....
59	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
60.....	مقدمة.....
60.....	-تحليل البيانات
66	النتائج والتوصيات
66.....	أولاً: النتائج.....
67.....	ثانياً: التوصيات
69	المراجع:
74	ملاحق البحث

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الابتكار التنظيمي، وذلك من خلال دراسة مدى تأثير استراتيجيات التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتحفيز الموظفين على تعزيز بيئة عمل إبداعية داخل المؤسسات. كما تسلط الدراسة الضوء على دور القيادة والبيئة التنظيمية في دعم الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد ارتكزت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية، وتحليلها لفهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والابتكار التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار التنظيمي، حيث تبين أن الاستثمار في تطوير الموظفين، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز ثقافة التعاون والتجريب، يؤدي إلى زيادة مستوى الابتكار داخل المؤسسة. كما أظهرت النتائج أن القيادة الداعمة للابتكار تلعب دوراً جوهرياً في تحفيز الموظفين على تبني الأفكار الجديدة وتحسين الأداء. ومع ذلك، فإن بعض العوائق مثل مقاومة التغيير، ونقص الموارد المالية، وضعف تبني التكنولوجيا الحديثة قد تؤثر على فاعلية هذه الممارسات في تعزيز الابتكار.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ضمن الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسات، وتعزيز بيئة عمل تشجع على الإبداع، إضافة إلى تطوير برامج تدريبية متقدمة تركز على الابتكار، وتحفيز التعاون بين الفرق المختلفة، واعتماد التكنولوجيا الحديثة لدعم عمليات الموارد البشرية، مع وضع خطط لمعالجة التحديات التي قد تعيق تحقيق الابتكار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء - الابتكار التنظيمي - التطوير المهني - إدارة الأداء - القيادة الداعمة للابتكار - بيئة العمل الإبداعية

Abstract

The study aims to analyze the impact of high–performance human resource practices on organizational innovation by examining the extent to which recruitment strategies, training and development, performance management, and employee motivation contribute to fostering a creative work environment within organizations. The study also highlights the role of leadership and the organizational environment in supporting innovation and achieving sustainable competitive advantage. The study adopted the descriptive analytical approach, where data was collected from a sample of employees at different job levels and analyzed to understand the relationship between human resource practices and organizational innovation.

The study found that high–performance human resource practices significantly contribute to enhancing organizational innovation. Investing in employee development, empowering them to participate in decision–making, and fostering a culture of collaboration and experimentation lead to increased innovation levels within organizations. The results also indicated that innovation–supportive leadership plays a crucial role in motivating employees to embrace new ideas and improve performance. However, some challenges, such as resistance to change, lack of financial resources, and weak adoption of modern technology, may affect the effectiveness of these practices in promoting innovation.

The study recommended integrating high–performance human resource practices into organizational strategies, fostering a work environment that encourages creativity, developing advanced training programs focused on

innovation, promoting collaboration among different teams, and adopting modern technology to support HR processes. Additionally, it emphasized the need to develop plans to address challenges that may hinder the achievement of organizational innovation.

Keywords: High-Performance Human Resource Practices – Organizational Innovation – Professional Development – Performance Management – Innovation-Supportive Leadership – Creative Work Environment.

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

مقدمة:

تُعد ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء من الركائز الأساسية التي تسهم في تعزيز الابتكار التنظيمي، حيث تُعتبر العملية الإدارية الناجحة اليوم مُعتمدة بشكل متزايد على القدرة على التكيف والابتكار. وفي ظل عصر تتسارع فيه التغيرات التكنولوجية وتزداد فيه التحديات التنافسية، يتطلب الأمر من المنظمات أن تتجاوز الأساليب التقليدية في إدارة مواردها البشرية وأن تعتنق استراتيجيات تتسم بالشمولية والتطور. ولا تقتصر هذه الممارسات على إدارة الموظفين فحسب، بل تتعلق ببناء بيئة عمل تفاعلية تشجع على الإبداع وتتيح للأفراد تجسيد أفكارهم وتحقيق تطلعاتهم. (غليم، 2024)

وتتجلى أهمية هذه الممارسات في قدرتها على تحويل الأفراد من موظفين عاديين إلى قادة مبتكرين، حيث تُعزز من روح المبادرة والملكية الفردية. ويُمكن تحقيق ذلك من خلال استراتيجيات شاملة تشمل التدريب المستمر، والتنمية المهنية، وخلق ثقافة تعزز من التجريب وتقبل الفشل كجزء من عملية الابتكار. فعندما يشعر الموظفون بأن لديهم مساحة للتعبير عن أفكارهم، فإنهم يصبحون أكثر استعدادًا لتحدي الوضع الراهن وطرح حلول جديدة. بالإضافة إلى ذلك، تُسهم ممارسات الموارد البشرية في تعزيز التعاون بين الفرق، مما يتيح تبادل المعرفة والخبرات، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار.

ويُعد تطبيق نظم تقييم الأداء المتطورة أحد الأساليب الفعالة التي تعزز من الابتكار، حيث تركز هذه النظم على قياس النتائج التي تحققها الفرق، وليس فقط على الإنجازات الفردية. فهذه المنظومة تُشجع على تحقيق الأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد ويدفعهم إلى تقديم إسهامات قيمة تعزز من القدرة الابتكارية للمنظمة. وبالتالي، يصبح الابتكار ليس مجرد نتيجة لرؤية استراتيجية، بل ثقافة متأصلة تنبع من القيم والممارسات اليومية للموظفين. (صالح ، 2023)

وتتجاوز ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء حدود الرؤية التقليدية، لتُشكل نواة الابتكار المستدام في المنظمات. فهي تُعزز من ولاء الموظفين والتزامهم، حيث يشعرون بأنهم جزء من مسيرة تطور المؤسسة، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتقديم أفكار جديدة وحلول

مبتكرة. لذا، تُعتبر هذه الممارسات جزءًا لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تسهم في بناء قاعدة صلبة تمكنها من مواجهة تحديات المستقبل بثقة وابتكار.

وبالتالي يتضح أن ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل البيئة التنظيمية التي تعزز الابتكار، مما يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة ويؤهلها لتكون رائدة في مجالاتها. إن الاستثمارات في تطوير رأس المال البشري تمثل استثمارًا في مستقبل المنظمة، حيث تُسهم في تحقيق نتائج مستدامة تسير بالمنظمة نحو آفاق جديدة من التميز والابتكار.

وتظهر فجوة البحث في قلة الدراسات التي تتناول التأثير المباشر والعملي لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الابتكار التنظيمي في السياق المحلي، حيث تُركز أغلب الدراسات السابقة على البيئات الغربية دون مراعاة الفروق الثقافية والتنظيمية التي قد تؤثر على فعالية هذه الممارسات. من هنا، يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وقدرتها على تعزيز الابتكار التنظيمي في سياق المنظمات العربية، مع التركيز على العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد تؤثر في هذه العلاقة (صالح، 2023).

وتبرز أهمية الدراسة في عدة جوانب، أولها تقديم إضافة علمية للمجال من خلال تحليل عميق وممنهج لتأثير ممارسات الموارد البشرية على الابتكار، ما يُسهم في فهم كيفية صياغة سياسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم الابتكار التنظيمي. ثانيًا، تُوفر الدراسة توصيات عملية تُساعد المؤسسات على تحسين قدرتها التنافسية عبر استراتيجيات موارد بشرية مبتكرة. وأخيرًا، تأتي أهمية البحث من دوره في مساعدة صناع القرار في بناء منظومات عمل تُسهم في تعزيز ولاء الموظفين ورفع مستوى التفاعل الإبداعي داخل المنظمات، مما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية بثقة ومرونة.

مشكلة الدراسة:

تُعتبر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء من العناصر الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على الابتكار التنظيمي، ومع ذلك، فإن العديد من المنظمات تواجه تحديات في تطبيق هذه

الممارسات بفعالية. تتجلى هذه التحديات في عدم وضوح العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ونتائج الابتكار، مما يؤدي إلى عدم استغلال الإمكانيات الكاملة للموظفين والمواهب الموجودة داخل المنظمة. (كريم، 2015)

على الرغم من الاعتراف بأهمية الموارد البشرية في تحفيز الابتكار، لا تزال بعض المؤسسات تعاني من نقص في الوعي بأهمية الاستراتيجيات المنهجية التي تعزز من هذه الممارسات، مما يؤدي إلى نقص في الابتكار وركود في النمو. إذ تتجاهل بعض المنظمات تبني سياسات الموارد البشرية التي تدعم التطوير المستمر، والتمكين، والثقافة الإبداعية، مما يعيق قدرتها على المنافسة في بيئات عمل متغيرة وسريعة. وهو ما اكدته دراسة (صالح، 2023)

كذلك، تتعدد الأسباب التي تعيق فعالية ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الابتكار، حيث يمكن أن تشمل العوامل الثقافية، الهيكلية، والفنية. في كثير من الأحيان، تسود الثقافة التقليدية التي تُعزز من المخاطر المرتبطة بالابتكار، مما يُفضي إلى بيئة عمل محافظة تخشى من التجريب. وبالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الموارد المحدودة وعدم توفر التدريب المناسب من العوائق التي تؤثر سلبًا على تطوير مهارات الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الإبداع والابتكار. (إبراهيم، 2013)

لذلك، تبرز مشكلة الدراسة في فهم كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء أن تحسن من الابتكار التنظيمي، وما هي العوامل التي تُعزز أو تُعيق هذه العلاقة. ولذلك تسعى الدراسة إلى تحليل هذه الممارسات بشكل شامل، واستكشاف التأثيرات المتبادلة بين الموارد البشرية والابتكار، مما يساهم في تقديم توصيات استراتيجية فعّالة للمنظمات لتعزيز قدرتها على الابتكار في ظل التحديات المعاصرة.

أهمية الدراسة:

1. أهمية العلمية :

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من الأهمية الكبيرة لموضوع البحث ذاته، حيث يتناول البحث موضوعاً حديثاً نسبياً يفتقر إلى الدراسات الموسعة. تُعد قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع عاملاً دافعاً لتعزيز الفهم والبحث فيه بشكل أعمق. وعلاوة على ذلك، تُعتبر هذه الدراسة امتداداً لأحدث الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع، مما يُضفي عليها قيمة إضافية عبر المساهمة في بناء المعرفة وتطويرها في هذا المجال.

كما تسهم الدراسة في إثراء المجتمع الأكاديمي بمعلومات جديدة وقيمة، ما يساعد الباحثين الآخرين على بناء دراساتهم المستقبلية على أساس معرفي متين.

2. أهمية العملية:

تحظى هذه الدراسة بأهمية عملية بارزة تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال فهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والابتكار التنظيمي. وفيما يلي بعض الأبعاد الأساسية لهذه الأهمية:

1. تُقدم هذه الدراسة رؤية قيمة حول كيفية دمج ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجيات الابتكار. ومن خلال تحليل التأثيرات المتبادلة بينهما، يمكن للمنظمات صياغة سياسات أكثر فعالية تركز على تعزيز المهارات والقدرات الابتكارية لدى الموظفين. وبالتالي، يُمكن لممارسات الموارد البشرية المُحسَّنة أن تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

2. تساهم النتائج المتوقعة للدراسة في تشكيل ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار وتحفز الإبداع. من خلال فهم العناصر الثقافية والهيكالية التي تعزز أو تعيق الابتكار، يمكن للمنظمات تصميم بيئة عمل تشجع على التفكير النقدي والمبادرة، مما يعزز من انخراط الموظفين واستعدادهم للمشاركة في تطوير الحلول المبتكرة.

3. ستساعد هذه الدراسة المنظمات في اكتشاف كيفية تحسين كفاءتها التنظيمية من خلال دمج ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء مع عمليات الابتكار. من خلال

تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي، يُمكن تحقيق تحسينات ملحوظة في الإنتاجية وتقليل التكاليف، مما يعزز من القيمة العامة للمنظمة.

4. تعزز الدراسة من الفهم العميق لكيفية استدامة الابتكار على المدى الطويل. من خلال تقديم إطار عمل يمكن أن يُستخدم لتقييم ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على الابتكار، يمكن للمنظمات وضع استراتيجيات فعالة تضمن الاستمرار في تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

5. في عالم الأعمال المعاصر الذي يتميز بالتغيرات السريعة، تُعد القدرة على الابتكار أحد العوامل الأساسية للتفوق التنافسي. سَتُسهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة في تمكين المنظمات من تطوير ميزات تنافسية مستدامة، مما يُعزز من مكانتها في السوق ويسهم في تحقيق النمو المستدام.

6. توفر الدراسة بيانات تحليلية موثوقة تدعم قادة الأعمال ومديري الموارد البشرية في اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. من خلال استكشاف العوامل المؤثرة على الابتكار، يُمكن تعزيز الفهم المتعمق للاحتياجات التنظيمية وتوجيه الاستثمارات نحو المبادرات التي تُحقق أعلى قيمة مضافة.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في الهدف التالي:

الهدف الرئيسي : استكشاف تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الابتكار التنظيمي

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية:

1. تحديد الممارسات الرئيسية للموارد البشرية التي تعزز الابتكار

2. تحليل تأثير التكنولوجيا على ممارسات الموارد البشرية والابتكار

3. تقييم تأثير ممارسات الموارد البشرية على نتائج الابتكار

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما هو تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الابتكار التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي الممارسات الرئيسية للموارد البشرية التي تعزز الابتكار داخل المنظمات؟

2. كيف تؤثر التكنولوجيا على ممارسات الموارد البشرية والابتكار؟

3. ما هو تأثير ممارسات الموارد البشرية على نتائج الابتكار ؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

تؤثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي في المؤسسات.

ويتفرع من الفرض الرئيسي فرضين فرعيين

1. تسهم الممارسات الرئيسية للموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير، في تعزيز مستوى

الابتكار داخل المنظمات.

2. تؤثر التكنولوجيا بشكل إيجابي على ممارسات الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين

مستوى الابتكار في المؤسسات.

3. تؤثر ممارسات الموارد البشرية بشكل إيجابي على نتائج الابتكار

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساهم في تشكيل الإطار المفاهيمي لفهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والابتكار التنظيمي. وتتضمن هذه المنطلقات ما يلي:

1. نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية: تعتبر هذه النظرية أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون متكاملة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تُبرز أهمية ممارسات الموارد البشرية كأداة لتعزيز الابتكار، حيث تساهم في جذب وتطوير المواهب وتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع.
2. نظرية الابتكار المفتوح: تُشير هذه النظرية إلى أن الابتكار لا يحدث في عزلة، بل يتطلب تفاعلاً وتعاوناً بين مختلف الأطراف المعنية. يساهم دمج الأفكار والموارد من داخل وخارج المنظمة في تعزيز الابتكار. تُعتبر ممارسات الموارد البشرية، مثل تشجيع التعاون وتبادل المعرفة، أساسية في تطبيق هذه النظرية.
3. نظرية الدافعية: تستند هذه النظرية إلى أهمية تحفيز الموظفين كعامل رئيسي في تعزيز الأداء والابتكار. تركز على كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية، مثل المكافآت والتقدير، أن تعزز من دافعية الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الابتكار داخل المنظمة.
4. نظرية الثقافة التنظيمية: تعكس هذه النظرية دور الثقافة التنظيمية في تشكيل بيئة العمل ودعم الابتكار. تُظهر كيف تؤثر القيم والمعتقدات المشتركة على سلوك الموظفين، وكيف يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تُعزز من ثقافة تشجع على الإبداع والتجريب.
5. نظرية تكنولوجيا المعلومات: تركز هذه النظرية على كيفية تأثير التكنولوجيا على ممارسات الموارد البشرية والابتكار. تُعزز التكنولوجيا من فعالية العمليات، وتساعد في تسهيل التواصل وتبادل المعرفة، مما يساهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والاطار النظري

الدراسات السابقة:

دراسة (غنيم، 2024)

هدف البحث إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة البحث وتصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة من الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات والذي يشمل (شركة زين العراق، شركة آسيا سيل) في دولة العراق، اعتمد الباحث على أسلوب العينات وليس الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، وذلك نظراً لاعتبارات الوقت والجهد والكلفة. نظراً لطبيعة الوضع الأمني الحالي في العراق وعدم قدرة الباحث على سحب عينة ممثلة من جميع شركات الاتصالات في محافظات معينة تتمثل في (محافظة بغداد، محافظة ديالى، اقليم كردستان (دهوك، أربيل، سلیمانية)، محافظة نينوى). وبناءً على ذلك اعتمد الباحث على أسلوب العينة الميسرة وهي إحدى أنواع العينات غير الاحتمالية. جاءت اهم النتائج هو ان ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء لها تأثير إيجابي على مرونة الموارد البشرية في الشركات محال البحث، حيث كلما زاد الاهتمام بإبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تحسنت مرونة الموارد البشرية، ويوصي الباحث بزيادة الاهتمام بمرونة الموارد البشرية من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء.

دراسة (إبراهيم، 2018)

تناولت الدراسة دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل، وإبداع العاملين، والتعرف على الدور الوسيط لرشاقة قوة العمل في العلاقة بين تلك الممارسات وإبداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر. أجريت الدراسة على عينة قوامها (٢٤١) مفردة، وبلغت نسبة الاستجابة (٦٢,١%) تقريباً. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أولاً، تؤثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء متمثلة في التدريب الشامل، والحراك الداخلي، والأمان الوظيفي، وتصميم العمل، وتقييم الأداء الموجه بالنتائج، والمكافآت التحفيزية، والمشاركة تأثيراً موجباً معنوياً على رشاقة قوة

العمل. ثانياً، يوجد تأثير موجب معنوي لكل ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على إبداع العاملين، كما وُجد تأثير موجب معنوي لرشاقة قوة العمل على إبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق. وأخيراً تتوسط رشاقة قوة العمل جزئياً العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع العاملين بالشركات موضع التطبيق.

دراسة. (Alqudah et al.,2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بأبعادها (التواصل والوصف الوظيفي الواضح، والتقييم الموجه نحو النتائج، والتوظيف الانتقائي، والتدريب المكثف، ومشاركة العاملين) على الالتزام العاطفي وعلى استعداد الموظفين للتغيير، وهدفت كذلك إلى دراسة دور الاستعداد للتغيير في تحسين أداء الموظفين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية وتم سحب عينة احتمالية عشوائية مكونة من 510 من موظفي البنوك في الأردن، واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية منها الانحدار المتعدد ومعادلة البناء الهيكلية، وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء مع الالتزام العاطفي والاستعداد للتغيير. ووجود علاقة إيجابية بين الالتزام العاطفي والاستعداد للتغيير، كما وجد أن الاستعداد للتغيير يرتبط بشكل إيجابي بالأداء الفردي للموظفين. أخيراً، أظهرت النتائج التي توصلت إليها أن الثقافة البيروقراطية تعمل بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والالتزام العاطفي. وأوصت بضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء لمساهمة في زيادة الالتزام العاطفي للموظف والاستعداد للتغيير، مما يوفر للمديرين معلومات مفيدة حول الممارسة التي يجب أن يركزوا جهودهم عليها لتحقيق النتائج المتوقعة. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد أبعاد المتغير المستقل والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وبناء الفرضيات

دراسة (علاء الدين، 2021)

انطلقت الدراسة الراهنة من تساؤل رئيسي مفاد: ما دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات؟، وقد وظفت الدراسة لمفهومين أساسيين هما: الأزمات والمناعة التنظيمية، كما اعتمدت على مدخل نظري مكون من نظريتين وهما نظرية مجتمع المخاطر ونظرية تشكّل البنية، تُعد الدراسة الراهنة من الدراسات الوصفية التحليلية، أما المنهج المستخدم للدراسة فهو منهج المسح الاجتماعي، وتمثل مجتمع الدراسة بموظفي شركة أرامكو السعودية، وتم سحب عينة مسح شامل بلغ تعدادها (183) مبحوثاً. واستخدمت الدراسة استبياناً إلكترونياً كأداة لجمع البيانات. كما استخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية منها اختبار الارتباط والانحدار المتعدد واختبارات قياس الصدق والثبات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك أثر لنظم المناعة التنظيمية والمتمثلة في التعلم التنظيمي والجينات التنظيمية مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية، كما أكدت الدراسة أن الشركة تتبنى الإجراءات العلاجية لإدارة الأزمات بعد وقوعها، وتبادر بتخفيف أضرار الأزمة بعد وقوعها للحد من اتساع آثارها، وما تستفيد الشركة مجال الدراسة من دروس التجارب التي مرت بها سابقاً، وتعمل على تدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة، كما تعقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها، وتوظف ذاك رتبها عند اتخاذ قراراتها، وتسترجع خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق وممارسة أبعاد المتغير المستقل المناعة التنظيمية كونه يساعد في مواجهة الأزمات داخل الشركة.

وتوصي الدراسة بالتأكيد على ضرورة توجيه الاهتمام من قبل القيادات العليا بنظم المعلومات الاستراتيجية وتوفير متطلبات الربط بين نظم المناعة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الأزمات ونظم المعلومات الاستراتيجية عن طريق قنوات اتصال فاعلة تتسم بالانسيابية والمرونة بين الإدارات. وقد استفادت الدراسة من الإطار النظري المتعلق بالمناعة التنظيمية وإبعاد المناعة التنظيمية التي تناولتها الدراسة

دراسة (Alshaikhmubarak, Da Camara & Baruch ,2020)

هدفت الدراسة الى تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (HPHRPs) على الأداء البحثي والنجاح الوظيفي للأكاديميين. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في خمس جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية، تم اختيارها كأقدم جامعات وذات انتشار جغرافي مع تنوع، وتم سحب عينة عشوائية احتمالية من هذه الجامعات ومن الأقسام المختلفة فيها بلغ تعدادها (586) من أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية منها معاملات الارتباط والانحدار والمتوسطات الحسابية وغيرها، وأشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء كان لها تأثير قوي على النجاح الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وأن هذه العلاقات تمت بوساطة الأداء البحثي. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أيضًا أن التدريب والاعتراف أثرت بشكل إيجابي على أداء البحث، بينما، بشكل مفاجئ ، وجد أن المشاركة في صنع القرار لها تأثير سلبي على أداء البحث لأعضاء هيئة التدريس. واستفادت الدراسة من الاطلاع على كيفية الجمع بين البحث في إدارة الموارد البشرية (HRM) والدراسات المهنية لتطوير نموذج يشرح أداء البحث الأكاديمي والنجاح الوظيفي من منظور ممارسات الموارد البشرية. كما تزود النتائج القادة في قطاع التعليم العالي العام في المملكة العربية السعودية ببيانات تجريبية حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على أداء البحث الأكاديمي والنجاح الوظيفي. واوصت الدراسة ، بأن تضمن الجامعات تزويد أعضاء هيئة التدريس لديها بفرص تدريب مستمر كافية لتعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم ، كما يجب تصميم برامج التدريب للمساعدة في تعزيز المهارات المتعلقة بالبحوث للأكاديميين وتعزيز نجاحهم الوظيفي. علاوة على ذلك، تحتاج الجامعات إلى النظر إلى إدارة المهن البحثية للأكاديميين على أنها مسؤولية مؤسسية. وقد استفادت الدراسة الحالية من تعزيز المفاهيم المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وتحديد الابعاد المتعلقة بها ويمكن لها كذلك الاستفادة من اجراء المقارنات عند إتمام عملية التحليل الاحصائي.

دراسة (Hafeez, 2022)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (HPHRP) المعززة للقدرة والتحفيز والفرص على أداء الفريق في مشاريع قطاع التنمية، واستكشاف ما إذا كانت الثقة تتوسط هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتمثل مجتمع الدراسة من الشركات غير الربحية الوطنية والدولية في باكستان، وتم سحب عينة عشوائية احتمالية من مجتمع الدراسة من كل من المناصب الإدارية وغير الإدارية بلغ حجمها 192 مبحوث، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم جمع البيانات من الشركات غير الربحية الوطنية والدولية العاملة في باكستان. واستخدمت الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية منها الانحدار المتعدد، والوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وغيرها. أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين فرصة تحفيز القدرة وممارسات الموارد البشرية عالية الأداء HPHRP وأداء الفريق ، بينما الثقة تتوسط العلاقة بشكل كبير. واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء وربطها بأداء الفريق كون أداء الفريق يعتمد على سلوكيات الموارد البشرية. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة بشكل خاص لمدير الموارد البشرية لتعيين موظفين يمكنهم تلبية مختلف الاحتياجات عالية الأداء لمشاريع قطاع التنمية بشكل فعال. كما تساعد هذه الدراسة على تحسين عملية صنع القرار ونتائج صنع القرار في قطاع التنمية، وخاصة الاقتصادات الناشئة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في تعزيز الاطار النظري الخاص بممارسات الأداء العالي للموارد البشرية وبناء نموذج الدراسة وتحديد الابعاد المتعلقة بهذه الممارسات.

دراسة (Zeb et al., 2021)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال التأثير الوسيط لممارسات الموارد البشرية عالية الأداء (HPHRPs). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد مجتمع الدراسة من شركة الاتصالات الباكستانية المحدودة (PTCL)، وتم سحب عينة عشوائية احتمالية بسيطة من افراد المجتمع المستجيبون في هذه الدراسة بلغ حجمها (377) موظفًا، وتم استخدام طريقة تحليل المربعات الجزئية الصغرى (PLS)، وتحديدًا نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات، ووجدت الدراسة تأثيرًا مهمًا

مباشراً وغير مباشر للعدالة التوزيعية (DJ) على الأداء الوظيفي من خلال دور الوساطة الجزئي المتمثل في التوظيف عالي الاداء الانتقائي والتدريب المكثف. كما أثرت العدالة الإجرائية (PJ) بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال دور الوساطة الجزئي للمكافأة التحفيزية. في حين أن العدالة التفاعلية (IJ)، والتقييم الموجه نحو النتائج، كان للأمن الوظيفي تأثير ضئيل على الأداء الوظيفي. يجب أن تتأزر العدالة التنظيمية مع ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء لتحسين الأداء الوظيفي. من شأن نتائج هذه الدراسة أن تزيد من حجم المعرفة بالأداء الوظيفي في البلدان المتقدمة والبلدان النامية. وقد استفادت الدراسة الحالية من تعزيز مفاهيم ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والابعاد المتعلقة بها ويمكن الاستفادة من الدراسة في تعزيز مفاهيم الإطار النظري وإجراء المقارنات لنتائج الدراسة عند إتمام التحليل الإحصائي.

دراسة (2021, Hamouche & Marchand)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الهوية المهنية للمديرين ، وممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء، والاحتراق الوظيفي لدى المديرين. محاولة اقتراح نموذجاً نظرياً يدمج نظرية الهوية في أبحاث الاحتراق الوظيفي وإدارة الموارد البشرية. وذلك للتحقق من أن هوية المدير مرتبط بمستوى أعلى من الاحتراق الوظيفي، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء (HPRHMPs) تعمل على تعديل هذا الارتباط. جاءت البيانات من SALVEO، وهي دراسة مقطعية أجريت في مقاطعة كيبيك (كندا). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من 63 شركة من كبرى شركات التأمين وتطوير البرمجيات ومخازن البيع بالتجزئة في كندا، وتم سحب عينة عشوائية احتمالية بلغ تعدادها (314) مديراً. واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية منها: مصفوفة الارتباط ومعامل الانحدار المتعدد وتحليل المسار من خلال المعادلة الهيكلية أو البنائية. وظهرت النتائج ارتباطاً كبيراً بين بعض معايير هوية المدير والاحتراق الوظيفي، وخاصة متطلبات العمل والاحتراق، في حين أن المستوى المنخفض من التحقق من الهوية فيما يتعلق بالتعرف يرتبط بمستوى عال من والاحتراق الوظيفي. لا تحقق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية

الأداء العلاقة بين تحقق المديرين من الهوية المهنية والاحتراق الوظيفي. ووضحت الدراسة بتقديم منظورا جديداً يمكن أن يساعد الشركات على فهم كيف يمكن أن يكون مكان العمل مصدراً للمعنى في عملية التحقق من هوية الدور، من أجل منع الإرهاق العاطفي للمديرين الذي قد ينجم عن التناقض الملحوظ بين تصورهم الذاتي والمعايير التقليدية المتعلقة بهويتهم. وقد استفادت الدراسة الحالية من تعزيز مفاهيم ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والابعاد المتعلقة بها ويمكن الاستفادة من الدراسة في تعزيز مفاهيم الإطار النظري واجراء المقارنات لنتائج الدراسة عند إتمام التحليل الاحصائي.

التعقيب على الدراسات السابقة

على الرغم من قيمة الدراسات السابقة في استعراض متغيرات الدراسة الحالية، إلا أنها لم تتطرق الى تسليط الضوء على دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الابتكار التنظيمي وهو ما يمثل فجوة بين، مما يستلزم المزيد من البحث والدراسة عنها ، وهو ما سيتناوله الباحث لمحاولة سد هذه الفجوة .

الاطار النظري

تعريف إدارة الموارد البشرية

تباين الباحثون والكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى التباين في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم : (طاهر، 2018)

ومن أهم التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية:

تعريف إيفانسفيتش الذي إعتبرها بأنها " الإدارة الفعالة The Effective Management للعاملين في المنظمة" بمعنى يكون العاملون أكثر إنتاجية ورضا. كما يعرفها (ديسلر Dessler) بأنها " مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

وتعريف البرنوطي الذي عرف إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة " كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع". (طاهر، 2018)

ويمكن تعريف الموارد البشرية من خلال التعريف السابقة هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية، وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافأة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل.

أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين هما:

1) أهداف عامة: وهي التي تبين الخطوط العريضة لما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية ويمكن تحديدها فيما يلي: (صالح، 2023)

*الأهداف التنظيمية: إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصهـ، حيث أن إدارة الموارد البشرية تساعد المديرين في تحقيق أهداف المنظمة. (إبراهيم، 2018)

* الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة

المتطلبات المنظمة، يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية بإحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد حيث أن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

* الأهداف الإجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والإحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة. (كريم، 2015)

* الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل والإنتاج، إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من إهتمام إدارة الموارد البشرية .

(2) أهداف فرعية: وهي أهداف تتفرع عن جملة الأهداف العامة حيث أن كل هدف من الأهداف السابقة يتضمن جملة من الأهداف الفرعية يمكن تلخيصها فيما يلي : (كريم، 2015)

* تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة

* ايجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة

* تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم

* تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير

* توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل الجو مناسبة للإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة

* إختيار أكفأ الاشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب(طاهر، 2018)

* إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم

* إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل إتخاذ قرار معين يؤثر عليهم

* الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل بشكل موحد

* رعاية العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والثقافية والعلمية لهم

* توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الإقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها

* الإرتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج. (صالح،2023)

ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية

تُعرّف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها نهج استراتيجي متكامل ومتناسك لتوظيف وتطوير ورعاية الأشخاص العاملين في المنظمات. وفي الوقت نفسه، حدد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها العملية التي تبني الإدارة من خلالها القوى العاملة وتحاول إنشاء الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة. وفقًا. يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الي جاذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم لضمان بقاء المنظمة. (غليم،2024)

وقد اثبتت الدراسات السابقة ، أن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية هو نهج حاسم يمكن من خلاله توليد نتائج إيجابية والحفاظ عليها. وفقًا الي ، فإن تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء يتوقف إلى حد كبير على استجابة الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا النحو ، سيكون التأثير وفقًا لتصوير الموظفين لمثل هذه الممارسات. في هذا الصدد كان لوجود نظام قوي للاختيار، والتدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، ونظام المكافآت علاقة إيجابية بأداء المنظمات. (غليم،2024)

ويعد الإهتمام بالموارد البشرية ورعايتها ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عناصرها عنصر مهما من عناصر الإنتاج، والتسويق والتمويل الخ وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولعل من

الأسباب التي تدفع أيضا الدول النامية إلى الإهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بإنخفاض الإنتاجية، وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وإنتشار ظاهرة البطالة بكثافة، والرغبة في تطوير القوى العاملة بإعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة ويعتبر إستخدام هذه الممارسات في المؤسسات أيا كان حجمها ضروريا في عملية تحقيق أهداف المنظمة، ويأتي ذلك من خلال ربط الوظائف جميعها مع بعضها ببعض، وذلك حتى تكون هناك نتيجة ووجود تعاقب من وظيفة لأخرى وتتمثل هذه الممارسات في ما يلي (غليم، 2024)

1) الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي : (كريم، 2015)

* تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف

* تخطيط الموارد البشرية

* التوظيف ويشمل:

⇐ إستقطاب المرشحين لشغل الوظائف

⇐ إختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة

⇐ تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب

⇐ تقييم سلوك العاملين وأدائهم

⇐ تحديد الأجر والمكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة

⇐ تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير

⇐ مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

2) الممارسات الإدارية: وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز أعمالها ووظائفها.

3) الممارسات الاستشارية: والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالا والتصاقا بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية؛

ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمات وبقائها. وشكل العنصر البشري أهم منطلقات التوجهات النظرية التي جسدها جهود العديد من المفكرين في مجال الإدارة. ومرت إدارة الموارد البشرية بتطورات مختلفة ساعدت على انتقالها من إدارة استخدام، إلى إدارة أفراد، وأخيراً إلى إدارة للموارد البشرية (التسمية الحالية لها). وفيما يلي عرض لنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية في شكل مراحل منذ ظهور الثورة الصناعية وحتى مطلع الألفية الثالثة :

(كريم، 2015)

* المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

بالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذه التطورات خاصة التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال. وظهرت العديد من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة. في هذه المرحلة لم تكن هناك أي إدارة تهتم بشؤون هؤلاء العمال، رغم أن هناك الكثيرين ممن كانوا ينادون بضرورة الاهتمام بشؤون العاملين في المصانع وتحسين ظروفهم، ففي بريطانيا مثلاً وبسبب

الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع، وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال ، فقد كان البعض منهم يتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال داخل المصانع، وتوفير الشروط الصحية للعمل.

ساهمت هذه التطورات في ظهور أهمية الموارد البشرية وإدارتها، فمختلف ظروف هذه المرحلة كالاعتماد المتزايد على الآلات، سوء ظروف العمال، الضجر والروتين في العمل كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة تهتم بالأفراد في العمل. وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد لصناعة السيارات وكان يطلق عليها اسم "إدارة الاستخدام" وكانت تهتم أساساً بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور. (غليم، 2024)

* المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة تهتم بالموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة " فريدريك تايلور " والذي كانت أهم مبادئه:

- ◀ تقسيم العمل على أساس تفصيلي لتوصيف الوظائف، وتحديد الظروف الملائمة للأداء.
- ◀ اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية، والرغبة في القيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى.
- ◀ التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم، ودفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة. (طاهر، 2018)
- ◀ مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم.

وعليه فقد اهتم "تايلور" بالعاملين من خلال اهتمامه بتنميتهم، ودفع الأجور الجيدة لهم، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، إلى جانب اهتمامه بدراسة رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج. وكل هذا بممارسة العمل الإداري عن طريق أساليب علمية بدلا من العشوائية.

وكان "تايلور" يرى بأن مجهودات وقدرات العامل على الأداء ترتبط بتوفر الحافز المادي، الذي شكل القاعدة الأساسية التي جعلته يتجه باهتمامه إلى تنمية العنصر البشري كما كان يرى من خلال إدارته العلمية ضرورة دراسة وتحليل العمل وتجزئته من خلال دراسة حركات العاملين وإلغاء الحركات الغير ضرورية لزيادة الإنتاجية

وهنا يظهر اهتمام تايلور بالموارد البشرية من خلال اهتمامه بتدريب وتوجيه واختيار العاملين، ودعوته لتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال التعاون بينهما. لان كل فائض في الإنتاج يجني تماره العمال في شكل أجور ومكافآت وصاحب العمل (الإدارة) في شكل مستوى أعلى من الأرباح. (العنزي، 2011)

المرحلة الثالثة: الحرب العالمية الأولى.

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة انتشار إدارات تهتم به، وساد الاقتناع لدى أصحاب الأعمال والحكومات بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة للحرب وتزايد الاهتمام بتحسين ظروف العمل في المصانع، وزيادة الأجور حتى تساعد على رفع إنتاجية العاملين، فقد فرضت ظروف الحرب عموماً زيادة في ساعات العمل، وتسريع وتيرة العمل. وبذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل. وكل هذه الأمور تطلبت من أصحاب الأعمال التأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم وحياتهم المعيشية، وأصبحت لديهم قناعة كاملة بضرورة وجود إدارة استخدام في منظماتهم لتحمل هذه المسؤولية، وتصمم وتنفذ هذه البرامج . (غليم، 2024)

وعليه فقد عجلت هذه الحرب في انتشار إدارات تهتم بشؤون العاملين في المنظمات (الصناعية خاصة) وتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية، وسميت هذه المهمة بوظيفة "العلاقات الصناعية" (Relations industrielles) (عمر وصفي عقيلي 2005 ص 43-44). : المرحلة الرابعة: ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية. قدم "التون مايو Elton mayo" الذي يعتبر زعيماً لهذه الحركة دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الأمريكية

(Petite et autres, 2000,p 13) :والتي اكتشفت من خلالها أن " Western

"Electric

■ التنظيمات غير الرسمية في المنظمة يجب الاهتمام بها لان ذلك يتفق مع الخصائص الاجتماعية للطبيعة البشرية

■ يجب الاهتمام بالمناخ الإشرائي عن طريق الاهتمام بالمشرفين من حيث الاختيار والإعداد والتدريب.

■ لا يجب النظر إلى الفرد من خلال مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن من العائد المادي فقط. بل يجب النظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية.

فركزت هذه المدرسة أساسا على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم، وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية، واكتشفت أهمية العلاقات الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية بين الأفراد والمجموعات. وقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام وإيجاد أشخاص مختصين في شؤون الموارد البشرية يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية. (كريم، 2015)

* المرحلة الخامسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر.

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وتغيرت تسميتها إلى "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية" وشاعت هذه التسمية كثيرا في كل من الو.م.ا وبريطانيا، وظهر في هذه الفترة تخصص الأفراد (personnel) كتخصص جديد في مجال إدارة الأعمال. ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل التوظيف، حيث أخذت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد. وفي الفترة ما بين 1960

1980، زادت أهمية إدارة الأفراد، وأصبحت هذه الإدارة تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها وتعيينها، وتدريبها وتمييزها وتعويضها وتستخدم أصولاً وقواعد علمية في هذه المجالات، وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط، ولكن جميع العاملين في المنظمة بمختلف المستويات الإدارية.

بعد سنة 1980 تقريباً تغير اسم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وأصبحت هذه الإدارة استراتيجية خاصة بها ترجمها فيما بعد مدخل إدارة الموارد البشرية.

ويشكل "مدخل إدارة الموارد البشرية" أهم المنطلقات الحديثة نسبياً في الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد للمنظمة. وحسب هذا المدخل فإن الاهتمام بالقوى العاملة ومعاملتها كمورد يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والأفراد، في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية معاً لتطوير نظام إدارة الموارد البشرية، وهذا انطلاقاً من مختلف المبادئ المبلورة لهذا المدخل، والمتمثلة أساساً فيما يلي: (غليم، 2024)

- إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت، يجب على الإدارة التي تهتم بها أن تحقق أفضل توازن بين هذه الميزة وكلفتها من خلال الاستخدام الكامل والصحيح لها
- تعتمد المنظمة في حصولها على الموارد البشرية على البيئة التي تعمل فيها، ومن هنا عليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة، والتي يمكن أن تعكس فرصاً وتهديدات تؤثر في نوعية الموارد البشرية الآتية منها.
- على إدارة الموارد البشرية أن تركز على التكييف الداخلي وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للأفراد في المنظمة، والتكيف الخارجي وكيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة.
- لا بد أن تخلق سياسات وبرامج وممارسات إدارة الموارد البشرية لإشباع الحاجيات النفسية والاقتصادية للفرد.

■ إن بيئة العمل لابد أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أقصى حد كون الأفراد استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق مكافآت مختلفة للمنظمة أهمها زيادة الإنتاجية.

من الافتراضات السابقة لمدخل إدارة الموارد البشرية، نلاحظ بان الاهتمام بالموارد البشرية تغير من مجرد فرد عامل داخل المنظمة، إلى مورد يمكن أن يضيف إلى المنظمة مزايا كثيرة، باعتباره احد مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى، ومن خلال فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى. (كريم، 2015)

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

لقد اصبحت القيمة الاقتصادية للمنظمات لا تكمن في قيمة الاجهزة والمعدات والآلات والموجودات الاخرى كاستثمار لرأس المال المادي، وانما بما تملكه تلك المنظمات من معرفة وحالات ابداع وقوى عاملة عالية المهارة، وسمعة تنافسية، وعلاقات بالزبائن، ونمط ادارة متميز (العنزي، 2011)

وهو تجسيد لدور الموارد البشرية باعتبارها اهم الاصول الثمينة التي تعتبر ضرورية للتشغيل الامثل لجميع الموارد الاخرى للمنظمة. فأهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية تكمن بدورها في الاهتمام بالموظفين، وخدماتهم، وتطوير معرفهم ومهاراتهم، وتحفيزهم على مستوى عال من الأداء، ومن ثم الحفاظ على مستوى عال من الاداء والابقاء عليهم، فهو امر أساسي لتحقيق أهداف المنظمة، ويعطيها القدرة على قيادة القطاع الذي تعمل فيه من خلال امكانياتها التي تتيح لها تغيير قواعد اللعبة التنافسية بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده استناداً لنظمها الادارية ومواردها البشرية (Neog & Barua, 2014)

وقد أظهرت دراسة (Syed & Yah 2012) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي وسيلة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل من خلال تأكيدها على أن الموظفين يشكلون جزءا حيويا من الموارد التنظيمية، مع القدرة على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وأوضحت أن نظام الموارد البشرية يؤثر مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات

المتميزة والمترابطة التي تستهدف اجتذاب الموارد البشرية للشركة وتطويرها والحفاظ عليها (أو التخلص منها).

وقد أشار (Bambale,&Maimako 2016) حول أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ حدد لها دور أساسي في استراتيجيات المنظمة، فالممارسات السليمة لإدارة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية للتنمية الاقتصادية، بحيث أنها تعمل على تحسين جودة الخدمات، وتحسين الإنتاجية، انخفاض معدل الدوران، زيادة رضا العملاء، وخفض تكاليف الإنتاج، وبالتالي يؤدي ذلك في الحصول على ميزة تنافسية. في حين يرى آخرون، أن أهميتها تكمن في تحفيز الموظفين على خلق المهارات والمعرفة والابتكارات اللازمة للمنظمات من أجل المنافسة بشكل إيجابي مع المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى تحسين العمل الجماعي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، مما يساعده على الاهتمام بنوعية عملهم بمستوى أعلى من الفاعلية والكفاءة ينتج عنها خدمة أفضل لعملاء المنظمة والمتعاملين معها (Chauhan,2014).

وأوضح (oyeni et al 2014) في دراسته، أن أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية شيوعاً هي التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويض والمكافآت، وأن هذه الممارسات تهدف إلى تحسين الأداء العام للموظفين داخل المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح الأداء التنظيمي واكتساب المنظمة ميزة تنافسية. (العنزي، 2011)

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ومن أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وهي كالاتي: (طاهر، 2018)

1- تحليل وتوصيف الوظائف: يقصد بالتحليل الوظيفي أن يتم تسجيل المعلومات المرتبطة بوظيفة معينة من حيث تحديد المهام، المهارات، المعرفة، القدرات والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة ليحقق مستوى أداء ناجح (إبراهيم، 2018)

2- تخطيط الموارد البشرية: يقصد به تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً ويتطلب ذلك تقدير طلب المؤسسة من العاملين.

3- جذب واستقطاب الموارد البشرية: يتضمن الاستقطاب البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة ويهتم بعملية البحث عن المرشحين وجذبهم لأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة.

4- الاختيار والتعيين: تعيين المرشح المناسب في المكان المناسب من المتقدمين للوظيفة لشغل الوظائف الشاغرة

5- تدريب وتطوير العاملين: هو عملية مخططة من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين لما يطلبه العمل

6- تقييم أداء العاملين: هو مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء الافضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر وقياس الأداء يتم وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها من خلال التدريب وهو نظام رسمي لقياس وتقويم خصائص العاملين المتصلة بالعمل وسلوكياتهم ونتائجهم

7- الوقاية والسلامة المهنية: اهتمت إدارة الموارد البشرية بتوفير ظروف عمل مناسبة تعمل على منع وقوع الاخطار التي تهدد صحة الموظفين وسلامتهم (العنزي، 2011)

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

حدد العديد من المفكرين الإداريين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل بمجموعة الممارسات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبناءً على ذلك سيتم التعرف والتركيز على اهم هذه الممارسات وماهية علاقتها بنظم الموارد البشرية على وفق أبعاد الدراسة موضوعة

البحث (Jameendar,2014، Noe,2015 Muriithil et al., 2014)

وهذه الممارسات هي (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات).

1- تخطيط الموارد البشرية

يتمثل تخطيط الموارد البشرية بمجموعة أنشطة وفعاليات تستهدف تحديد رؤية مستقبلية لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الاعداد والتخصصات في ظل ما هو متوافر في البيئة الداخلية والخارجية لتلك المنظمة والمتغيرات المتوقعة لها، ومن ثم تحديد السياسات والبرامج التنفيذية اللازمة لتلك المتطلبات. بما ينسجم مع الاهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق رسالتها وغاياتها في سوق العمل، وعلى هذا الاساس يعد تخطيط الموارد البشرية يمثل الوظيفة الاولى والاساسية لإدارة المسؤولة عن هذا النشاط، حيث يبنى على اساسها ويستند على نتائجها بقية تلك الوظائف (حامد واخرون، 2021)

ويعرف التخطيط على أنه احد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ويهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، و أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، والفترة الزمنية التي تعد على أساسها خطة الموارد البشرية. (Mishra,2007)

فمن خلال تخطيط الموارد البشرية يتم تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من تلك الموارد، بوضع استراتيجية مستقبلية فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها والمهارات المطلوبة لإنجاز العمل المطلوب مستقبلاً، أم أنّ لديها فائضا عن حاجتها من الموارد البشرية، أم أعادة هيكلة وتأهيل لما هو موجود من موارد بشرية داخل المنظمة (تيميزار، 2014). كما يعرف التخطيط على أنه تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا تقدير حاجة المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي العرض والطلب لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشري (Jameendar,2014). يرى (AL-Qudah 2014) في دراسته أهمية التخطيط للموارد البشرية على أنه يساعد على التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج وزيادة النمو، بالإضافة إلى تطوير وتحسين الميزة التنافسية والكفاءات الأساسية حتى يتم الحصول على

أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر، ويربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الربح والنمو. (العنزي، 2011)

2- الاستقطاب والتعيين

تأتي عملية الاستقطاب والتعيين بعد تخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة من حيث العدد والمؤهلات، لملئ الشاغر الوظيفي وفي الوقت المناسب. ومن هنا يمكن تعريف عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة من أجل إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة (Noe, 2015).

ويعرف بعض الباحثون الاستقطاب والتعيين أنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان تشغيل العمليات باستمرار، ويشمل ذلك عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل ذلك المنصب، أو توقع شواغر المستقبل، وهو أيضاً عملية استكشاف مرشحين محتملين لوظائف حالیه أو مستقبلية، فهو عملية الوصل بين الباحثين عن وظائف والمنظمات (طاهر، 2018)

إن عملية الاستقطاب والتعيين تستند إلى مصدرين رئيسيين هما: مصادر داخلية ومصادر خارجية، ويقصد بالاستقطاب الداخلي: عمليات الترقية والنقل لموظف قديم في المنظمة إلى وظيفة جديدة، أو ترقية موظف حالي في مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أعلى. أما الاستقطاب الخارجي فهو يعتمد على سوق العمل المتوافر في محيط المنظمة سواء كان محلياً أو إقليمياً أو دولياً، خاصة في ظل عولمة الأعمال وسهولة إمكانية الوصول والحصول على الموارد البشرية واستخدامها عن طريق وسائل الاتصال الإلكتروني وإنجاز الأعمال عن بعد مما أوجد بديلاً عملياً وميسراً وأقل كلفة في إنجاز الأعمال (غليم، 2024)

وتستكمل عملية الاستقطاب هذه بنشاطي الاستقطاب والتعيين اللذان يشمّلان المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة ومن ثم انتقاء من هو الأفضل من حيث درجة صلاحيته لتلك الوظيفة، وأخيراً إسناد العمل رسمياً وصولاً لوضع الشخص المناسب في

الوظيفة المناسبة. وهذا عادة ما يتم عبر مجموعة خطوات واجراءات عملية تتبعها المنظمات للكشف عن الفروق الفردية بين المتقدمين من حيث امكانياتهم وقدراتهم المهنية والسلوكية. وذلك لتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لتلك الوظيفة. وهذا ما جعل البعض يستخدم كلمة التوظيف بدلاً عن الاستقطاب والتعيين (إبراهيم،2018)

و تأتي أهمية الاستقطاب والتعيين من أهمية النتائج المترتبة عليه وهي الحصول على الموارد البشرية اللازمة والمتوافقة مع متطلبات وظائف المنظمة، ومن ثم التعويل عليها في تنفيذ مهام وتحقيق الاهداف. لهذا يؤكد البعض بأن الاستقطاب الفعال يتيح خيارات واسعة أمام المنظمة في تعيين الأفضل كفاءة بين المتقدمين، فمن خلال الاستقطاب و التعيين تستطيع المنظمة توصيل رسالتها للموظفين بأنهم بالمكان المناسب من اجل بناء وتطوير حياتهم الوظيفية، فنشاط الاستقطاب والتعيين يزيد من فاعلية المنظمة من حيث استقرار العمالة، واحتواء قوة عاملة ذات كفاءة عالية (Tan & Nasurdin,2011).

3- التدريب:

عرف فاروق وعبد الحكيم (2013) وظيفة التدريب على انها إحدى الممارسات الهامة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فهي تساعد المنظمة على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال، والتدريب لا يقتصر على مجرد زيادة المعلومات فقط فهي محاولة لتغيير سلوك الموظفين ، بحيث يجعلهم يمتلكون سلوكاً افضل وبشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب في أداء مهامهم. اي بعبارة اخرى، فأن التدريب يشتمل على اكساب العاملين معارف ومهارات جديدة او تطويرها، وتغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات والسلوك الوظيفي القائم، بما يسهم في تحسين الاداء وتحقيق اهداف المنظمة.

والتدريب، كما حدده بعض الباحثين بأنه "هو استخدام فاعلية التعليم الممنهج والمخطط لتعزيز التعلم عند الافراد العاملين". فالتدريب بهذا المفهوم هو عملية تنظيمية رسمية هادفة، لا تقتصر على فترة زمنية معينة من حياة العاملين، وانما هي عملية مستمرة تتماشى مع متطلبات واحتياجات العمل ومحاولة تقليص الفجوة قدر المستطاع بين تلك الاحتياجات

المتطورة والمتغيرة وامكانيات وقدرات الافراد. بما يعزز انتاجيتهم لصالح المنظمة وتحقيق اهدافها (Muriithil et al,2014)

فالتعليم والعمل اصبحا نشاطين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً، اذ يتطلب الحصول على عمل في مجتمعاتنا الحالية والمتطورة قدراً كبيراً وجيداً من التعلم، وتتطلب استمرارية العمل المزيد من التعلم المستمر واكتساب الخبرة (غليم،2024)

اي ان عملية التدريب لا تتطوي فقط على آليات لتزويد الموظفين بإمكانية الحصول على التدريب من أجل اكتساب المهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بفعالية ولكن أيضاً تحديد طبيعة ومستوى التدريب الذي هو مطلوب (العنزي، 2011)

كما تأتي أهمية التدريب على توثيق العلاقة بين صاحب العمل و موظفيه، بالإضافة إلى زيادة جودة الأداء الوظيفي بشكل عام، أيضاً زيادة مستوى الخبرة للأفراد وصقل المهارات مما يمنح حالة الرضا عند صاحب العمل والموظف نفسه، لذلك يحتاج الموظفون إلى تدريب وتطوير بشكل شامل لزيادة المواهب التي تؤثر إيجابياً على الإنجاز التنظيمي، وبالتالي تسريع معدل النمو الاقتصادي والربحي للمنظمة (Kepha,2015).

كذلك يسهم التدريب في تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية لدى الافراد العاملين، وتمكينهم من استخدام كل طاقاتهم الذهنية والنفسية وتوجيهها إلى طاقات أفضل، ليتمكنوا من اشغال وظائفهم بوضع تخصصي ونفسي افضل، بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلاً فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته الفنية في محاسبة التكاليف فقط ، ولكن نستخدم كل طاقته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المنظمة (إبراهيم،2018)

4- تقييم الأداء :

هو احد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تقوم على قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء الموظف وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها من خلال عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً بما

يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيفية معالجتها واستثمار جوانب القوة في الوضع الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع (حامد وآخرون، 2021)

في حين يعتبره البعض بأنه التقييم الرسمي المنتظم عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية ، وهو عبارة عن تحليل لأداء الفرد من اجل بلوغ نقطة القوة، وتعزيزها ، ومعالجة نقطة الضعف ليتمكن الفرد من تحسين عمله وتحقيق الأهداف التنظيمية، ولتقييم العاملين دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي للعاملين والذي يتأثر بنتائج التقييم، كما ان طريقة التقييم تؤثر في الروح المعنوية والدافعية للعاملين

وتبرز اهمية تقييم الأداء من زيادة إنتاجية الموظف مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء التنظيمي، ويعزز النمو المهني من خلال الإشارة إلى تحسين الأداء، ويؤدي تقييم الأداء الشفاف إلى تحفيز الموظفين على العمل أكثر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى أن تقييم الأداء القائم على الجدارة يزيد من دوافع الموظف والتزامه بالعمل الذي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي

5- التعويضات:

كما يتأثر الوضع الوظيفي للموظفين في المجتمع، من حيث الرضى، والولاء، والإنتاجية بالتعويضات، فأنها في الوقت نفسه تعتبر قوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة، إضافة إلى كونها مركز اجتماعي للفرد في أي مجتمع، فهي تعنى بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات الغير مباشرة ذات البعد المعنوي. (طاهر، 2018)

أشار حسن (2010) أن الشركات تكافئ العاملين فيها بعدة طرق: الأجور والرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه، و امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل والسكن وغيرها، و تعويضات لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه، وأيضاً أن التعويضات مهمة جدا بالنسبة للموظفين لأنها أحد الأسباب الرئيسية لأداء الموظف. وما ترتبط تلك

التعويضات بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى مكافأة الأفراد مقابل إنجاز معين من المهام، وتكون إلى حد ما منصفة ومتسقة وفقاً لسياسة المنظمة، وبالتالي، فإن التعويضات هي مفهوم عملي يصف القيمة المالية أو المعنوية التي يحصل عليه الفرد من خلال عمل ما أو أداء سلوكي من أجل خدمة عدة أغراض في المنظمات (Kepha,2015).

وبشكل عام تتضمن التعويضات الأجور والرواتب والمكافآت المالية، ويتم تحديد الأجور إضافة إلى المزايا الغير مالية مثل التأمين الصحي والإجازات اعتماداً على عوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية وأخلاقية وإدارية وفقاً للأداء والجهد، والمؤهل العلمي والخبرة، وصعوبة العمل والمستوى المعيشي والأسعار السائدة في السوق، وتم تعريفها بأنها جميع المكافأة التي تدفعها المنظمة للعاملين مقابل خدماتهم فيها، من أجل استقطابهم والاحتفاظ بهم يذكر (Ahsan etl, 2009) أن أهمية نظام التعويضات الفعالة يساعد المنظمة لتكون أكثر قدرة على المنافسة، والاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين وتقليل دوران العمل، وأنه يحفز الموظفين لتطوير أدائهم، ويعزز صورة المنظمة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين وبين الموظفين في المستقبل وبالتالي دفع الرضى الوظيفي. (غليم،2024)

ويحدد الرويلي (2014) ماهية هذه التعويضات على أنها تشمل الراتب الأساسي والعلاوات الدورية والمرتبطة بالأداء وإنجاز مهام إضافية، أو المرتبط بالعمل خارج ساعات الدوام الرسمي، بالإضافة إلى التأمين الصحي و الرعاية الطبية، والضمان الاجتماعي ونظام التقاعد وتعويضات نهاية الخدمة، ونظام المواصلات وبديل التنقلات والسفر والاتصالات.

المداخل الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية

هناك أربعة مداخل رئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية وهي كما يأتي :

1. المدخل الشمولي (أفضل الممارسات)

يعتمد المدخل الشمولي لإدارة الموارد البشرية على المبادئ الشمولية التي تقترض أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية تكون ملائمة لكل المنظمات ، إي أن هنالك ممارسات أفضل

في أي حالة أو موقف للموارد البشرية سوف تؤدي الى تعزيز الاداء التنظيمي بشكل عالٍ. وهذا يعني أن هنالك وصفة شاملة أو طريقة واحدة افضل أو نمط عام يمكن أن تتبناه المنظمات المختلفة لإدارة الموارد البشرية لديها بغض النظر عن الظروف التنظيمية المختلفة وهذا المدخل تم وصفه كموجودات قيمة نتيجة تطوير كفاءات تنظيمية معينة ومن ثم ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم إسهاما فعالا في تحديد استراتيجيات المنظمة ، ويستند هذا المدخل على التحليل الدقيق لأفضل الممارسات ويقوم هذا المدخل على ثلاثة افتراضات أساسية يمكن ايجازها بالآتي : (حامد واخرون، 2021)

أ- يفترض أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية تكون دائما أفضل من غيرها لذلك يتوجب على جميع المنظمات أن تعمل على تبني تلك الممارسات من أجل نجاحها .

ب- يفترض هذا المدخل أيضا بأن هناك ممارسات مثلى تسهم في زيادة الأداء المالي بغض النظر عن الأهداف الاستراتيجية والخصائص التنظيمية .

ت- إن هذا المدخل يفترض أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في زيادة دافعية الأفراد وقابليتهم وحرصهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف ، وبذلك زيادة معدلات الإنتاج .

2. المدخل الموقفي (الملائمة الأفضل)

إن هذا المدخل يتوافق مع النظرية الموقفية فهو يؤكد على ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مطابقة مع سياقات العمل وظروف المنظمة . لذلك فهي تفترض أن المنظمة تحتاج أن تكيف ممارساتها مع استراتيجياتها المختلفة . إن العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا المدخل أشاروا بأن المنظمة من أجل أن تكون فعالة فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون متسقة مع سماتها الأساسية. ويختلف هذا المدخل عن المدخل الشمولي من حيث أن هذا المدخل حاول ربط الاختلافات المتعددة لممارسات إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات التنظيمية ويشار اليه أحيانا بالمدخل الاستراتيجي او المطابقة الخارجية ويزداد الأداء التنظيمي بدرجة كبيرة عند ملائمة التطبيقات الأفضل لإدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات المنظمة أي يتم بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة وتهدف

الشركات لتحقيق أكبر قدر ممكن من الموائمة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجيات الموارد البشرية من اجل تحقيق الأداء الأفضل (راهي، 2012:336). وكذلك يمكن القول أن أفضل ملائمة تعتمد على مدخل الاحتمالات الذي يركز على التناسب للبيئة المحيطة بها ، ولاسيما استراتيجية الأعمال. وطبقاً لمدخل أفضل ملائمة فإن كل المنظمات لديها مدخل فريد في إدارة الموارد البشرية اعتماداً على سياقات العمل أو البيئة المحيطة، ولاسيما استراتيجية الأعمال المختارة من قبل المنظمة. (العنزي، 2011)

3. المدخل التشكيلي (التجميحي)

إن الفكرة الأساسية التي يستند عليها هذا المدخل هي أن هناك توليفات خاصة أو مجموعة من الإجراءات التي يعزز بعضها البعض أو استجابات ذات تأثير أكثر. أي أن هنالك مجموعة خاصة من الافعال والممارسات التعزيزية المتبادلة التي يكون لها تأثير أكبر من تأثير أجزائها. والنقطة الاساسية حول المدخل التشكيلي ، بأنه يبحث عن مجموعة متسقة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعظم حالة التكامل الاقضي ثم تربطها ببدايات التشكيلات الاستراتيجية من أجل تعظيم التكامل العمودي (حامد واخرون، 2021)

4. المدخل السياقي (مدخل البيئة الملائمة).

يقدم هذا المدخل تحولاً من وجهة النظر الخاصة بتحليل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، فهذا المدخل لا يشبه المداخل السابقة، فهو يقدم توضيحاً وصفيّاً وشاملاً من خلال نموذج واسع قابل للتطبيق في بيئات متعددة تضم خصوصيات لمجالات صناعية وجغرافية عديدة . يهدف هذا النموذج إلى دراسة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من منظور واسع ويحلل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية داخليا ويحلل أيضاً سياقها الثقافي والاقتصادي والاجتماعي والمؤسسي والتشريعي والتكنولوجي والتنافسي، وتتوجب المساهمة الأساسية لهذا المدخل بإعادة النظر بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسياقها باعتماد المنظور الكلي

الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية؛

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات ولقد شهدت السنوات الاخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو اللامركزية للمعلومات واتخاذ القرارات لذا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الادارة

وأن التطور الذى حدث في وظيفة ادارة الموارد البشرية نقلها من وظيفة تقليدية يقتصر دورها على القيام باستقطاب الموارد البشرية وتعيينهم وصرف الأجور، منح الاجازات الى وظيفة استراتيجية تقوم بدور استراتيجي أكثر شمولاً من الدور التقليدي، الأمر الذى يتطلب توافر كفاءة متخصصة الى جانب المهام التقليدية للموارد البشرية ويرى الباحث أن الوسيلة المباشرة لكى تحقق المنظمة أهدافها من خلال تطبيقها الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فذلك يعتبر المدخل لتعزيز جودة الموارد البشرية وتحسين ادائها وبالتالي تحسين فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها حيث أن تحقيق هذه الاهداف يكون من خلال تكوين الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق ذلك واستقطابهم واختيارهم وتعيينهم واعتبارهم أصل من أصول المنظمة يجب صيانته والمحافظة عليه. وتعرف ممارسات الموارد البشرية على أنها مجموعة من الممارسات التي تم تطويرها لتوفير العنصر البشرى في المنظمات من اجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولاً لتحقيق أعلى انتاجية (غليم، 2024)

كما أنها مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن استراتيجية تكوين الموارد البشرية واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية واستراتيجية تعويض ومكافئة العاملين. وتقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفتين أساسيتين الأولى ادارية والاخرى تخصصية. أما الوظيفة الادارية تشترك فيها الموارد البشرية مع الوحدات الادارية الاخرى في المنظمة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والابداع والتطوير وتخصيص الموارد.

أما الوظيفة التخصصية فهي تركز على ممارسات الموارد البشرية وتضم تخطيط الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، تدريبها، مكافأة الموارد البشرية، دمج الموارد البشرية،

الحفاظ على الموارد، تقويم أداء الموارد البشرية أو السلامة المهنية للموارد البشرية، رعاية الموارد البشرية. ويرى الباحث من خلال اطلاعها على ما ورد في الأدبيات المتعلقة بموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة ممارسات رئيسية هي كما يلي: (حامد وآخرون، 2021)

1- الممارسات الاستشارية: وهي متمثلة في تقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية الفنية أو القانونية بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات عمل وغيرها ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب (صالح، 2023)

2- الممارسات التخصصية: وهي الممارسات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة سواء من قطاع عام أو قطاع خاص وتشتمل على ما يلي: (طاهر، 2018)

- تخطيط الموارد البشرية: وهو إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوفرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي اتباعها لمقابلة الاحتياجات. ويرى الباحث أنه يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما ونوعاً من خلال التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على هذه الاحتياجات.

- تحليل وتوصيف الوظائف: ويقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد وضع الوصف القابل لها وشروطها (مواصفاتها) (صالح، 2023) التوظيف. ويتضمن نشاط التوظيف الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بمطالب عمل للمنظمة

نتيجة وجود شواغر عمل حالية أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (Denisi & Griffin, 2001, 125)

ويعرف (طاهر، 2018) عملية التوظيف بأنها إحدى أهم الوظائف التي يتعين على إدارة الموارد البشرية إنجازها وأن النجاح يحدد مسار نشاطات التوظيفية في المنظمة ويشمل التوظيف الأنشطة الآتية :

- استقطاب الموارد البشرية.
- اختبار أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة.
- التعيينات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تقييم أداء العاملين.
- تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لكل وظيفة وفقاً لمتطلبات الوظيفة
- مراجعة وتقييم بيئة العمل وتحقيق الصحة والسلامة المهنية في المنظمة ووضع الروح المعنوية للعاملين.
- 3- الممارسات الإدارية: وهي الممارسات التي تساعد إدارة الموارد البشرية في إنجاز ممارساتها التخصصية والتي تحتاجها لتزويد الإدارات الأخرى بكافة احتياجاتهم من الموارد البشرية من حيث الأعداد والتخصصات

ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري

تُعد ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة مداخل إدارية مبنية على مشاركة الموظفين ولها تأثير إيجابي على الأداء الفردي والتنظيمي من خلال قيادة الموظفين ليس فقط للعمل بجدية، ولكن أيضاً للعمل بشكل أكثر نكاً ومسؤولية مع تزايد المهارات والكفاءات (2015) (Maden,).

وتُعرف ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة بأنها مزيج من ممارسات الموارد البشرية المنفصلة والمتراصة التي تعمل في وقت واحد لمعاملة العمال باحترام، والاستثمار في

تتميتهم، وتعزيز سلوكياتهم الجماعية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Collins & , 2006) Smith).

وبناءً على الأطر المفاهيمية الحديثة هناك خمسة ممارسات مميزة وداعمة للموارد البشرية ترتبط بقوة باتجاهات الموظفين المتعلقة بالعمل والأداء هي: التمكين، وتنمية الكفاءة، ومشاركة المعلومات، والاعتراف، والمكافآت العادلة. (Maden, 2015 ;2018)

وفي إطار آخر يُعرف بنموذج القدرات-الدوافع-والفرص (Appelbaum et al., 2000) AMO)، تتمثل ممارسات HR في مجالات رئيسية الثلاثة التي تشجع الأفراد للتصرف بطريقة معينة وهي: ممارسات الموارد البشرية المعززة للقدرات - (Abil Ma et al., Opportunity-enhancing والمعززة للفرص، Motivation-enhancing والمعززة للدوافع، ity-enhancing. (Prieto & Pérez-Santana, 2014 ;2017) وتُعد هذه الممارسات عالية المشاركة ممارسات أساسية لتنمية كفاءات الموظفين وتحسين سلوكياتهم الابتكارية فالعلاقة المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة وسلوك العمل الابتكاري نادرة الاهتمام والمناقشة في سياق المعرفة الحالية، مما يستدعي التحقيق المتعمق لها في الأدبيات الإدارية (Yasir & Majid, 2020). هذا، ويُشير سلوك العمل الابتكاري إلى «السلوك المبني على جهود الموظفين المقصودة لخلق وتقديم وتطبيق الأفكار الجديدة أو العمليات أو المنتجات (Janssen, 2000). وب نفس المعنى، يُشار إليه كسلوك معقد يتكون من توليد أو تقديم أو تطبيق أفكار وعمليات وحلول جديدة ومناسبة (Prieto , 2014) (& Perez-Santana).

وفي نفس السياق، يُشار إلى سلوك العمل الابتكاري أيضاً بمساهمات الموظفين في تطوير الابتكارات، ويشمل كافة أنشطة العمل المنفذة التي تتعلق بتطوير الابتكار. وينبع من النماذج النفسية التنظيمية للابتكار كعملية من مرحلتين أحدهما مرحلة الإبداع creative stage تعني التعرف على المشكلة وتوليد الأفكار على المستوى الفردي، والأخرى مرحلة التنفيذ - im. (Messmann & Mulder, 2011; 2012) التي تشير إلى تطبيق الأفكار المبتكرة في الممارسة التنظيمية plementation stage ومن أبرز الدراسات ذات الصلة

بالعلاقة المباشرة، دراسة (Voipio,2015) التي تبنت إطار القدرات والدوافع والفرص AMO لفحص العلاقة بين ممارسات الإدارة عالية المشاركة والسلوك الابتكاري للموظفين في الشركات الفنلندية. ومن أبرز نتائج الدراسة أن الممارسات المعززة للقدرات والفرص ترتبط إيجابياً بالسلوك الابتكاري للموظفين بالشركات المذكورة. (غليم،2024)

وبناءً على إطار (AMO) أيضاً، استقصت دراسة (Shin et al., 2018) كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة على إبداع الموظفين بشركات التصنيع في كوريا الجنوبية، وكشفت نتائج الدراسة عن أن حزمة ممارسات HRM عالية المشاركة ترتبط وتؤثر بشكل إيجابي على إبداع الموظفين، كما إن التوجه بالتعلم يقوي العلاقة الإيجابية بين ممارسات HRM عالية المشاركة وإبداع الموظفين، وأن التحفيز الداخلي يتوسط هذه العلاقات. وهدفت دراسة (Liu, 2018) إلى تحليل كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة (الاعتراف، وتنمية الكفاءة، والتمكين، ومشاركة المعلومات، والمكافآت العادلة) على تعلم الموظفين، وبالتالي على القدرة على العمل - Em ployability في الشركات الصينية. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي للممارسات السابقة بتعلم الموظفين، وبالتالي تسهيل القدرة على العمل لدى الموظفين، فيما عدا المكافآت العادلة.

ومن الدراسات الأكثر حداثة في هذا الشأن، دراسة (Yasir & Majid, 2020) التي اعتمدت على النظرية القائمة على الموارد وإطار «AMO» لغرض اختبار العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة وسلوك العمل الابتكاري والمرونة الوظيفية في شركات القطاع الصناعي، وفحص الدور الوسيط للمرونة الوظيفية. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيرات مباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة على كل من السلوك الابتكاري والمرونة الوظيفية كما دعمت النتائج أيضاً الدور الوسيط للمرونة الوظيفية في العلاقة بين الممارسات عالية المشاركة وسلوك العمل الابتكاري. كما ركزت دراسة (Chen & Wang, 2021) على كيفية تعزيز ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة للسلوك الاستباقي للموظفين بالشركات في القطاع الصناعي بالصين. ومن أبرز النتائج التي

توصلت لها الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة تعزز بشكل مباشر السلوك الاستباقي للموظفين بالشركات.

وأجريت دراسة (Obeidat, 2021) في القطاع المصرفي القطري بهدف اختبار تأثير ممارسات العمل عالية الأداء على السلوك الابتكاري للموظفين، بالإضافة إلى التحقق من الدور الوسيط لاتجاهات الموظفين (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) في هذه العلاقة. ومن أبرز نتائج الدراسة دعم العلاقة المباشرة بين ممارسات العمل عالية الأداء وسلوك العمل الابتكاري للموظفين في البنوك موضوع التطبيق. ومن الدراسات العربية ذات الصلة، دراسة (محمود، 2021) التي هدفت إلى اختبار أثر ممارسات الإدارة عالية الاحتواء/المشاركة على الرضا التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة معنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، ومشاركة المعلومات، والتدريب والتطوير) والرضا التنظيمي، بينما لم تثبت علاقة المكافآت بالرضا التنظيمي. (حامد وآخرون، 2021)

ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة وانخراط الموظفين

يُعد انخراط الموظفين هيكل تحفيزي متعدد الأبعاد يشتمل على الحيوية vigor والتفاني dedication والاستيعاب absorption. حيث تُشير الحيوية إلى مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل، بالإضافة إلى الرغبة في استثمار الجهود في عمل الفرد. ويتميز التفاني بالمشاركة المكثفة في العمل ويتضمن مشاعر الإلهام والفخر والحماس والتحدى. ويُشير الاستيعاب إلى التركيز الكامل والاستغراق في عمل الفرد بسعادة (Maden, 2015). ومن زاوية أخرى، قدمت دراسة (Shuck et al., 2017) أداة لقياس الانخراط الوظيفي متعدد الأبعاد يشمل ثلاث عوامل: الانخراط المعرفي cognitive، والعاطفي emotional، والسلوكي behavioral التي تنتج عامل المستوى الأعلى المتمثل في انخراط الموظفين ككل، وتم دعم هذه النتيجة من خلال أربعة دراسات مستقلة. (صالح، 2023)

ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)، اقترحت الدراسات حول الانخراط أن الموظفين قد ينظرون إلى ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة باعتبارها فائدة مهمة

تلتزمهم بالاستجابة لذلك من خلال اتجاهات أكثر إيجابية، أي زيادة انخراطهم الوظيفي. وعلى سبيل المثال، عندما يحصل الموظفون على مكافآت وتقدير من مؤسستهم لأدائهم في العمل، فمن المرجح أن يردوا بالمثل بمستويات أعلى من الانخراط (Alfes et al., 2013). ومن أهم الدراسات أيضاً التي تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة وانخراط الموظفين، دراسة (Maden, 2015) التي استهدفت اختبار العلاقات بين إدراك الموظفين بالشركات التركية لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة ومستويات انخراطهم في العمل والتوجه بالتعلم وسلوكياتهم الاستباقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة ترتبط إيجابياً بانخراط الموظفين، ويؤدي بدوره إلى السلوك الاستباقي. ومن خلال رؤية نظرية، استهدفت دراسة (2015 Rana, فحص العلاقات بين ممارسات العمل عالية المشاركة وانخراط الموظفين. واقترحت الدراسة إطاراً نظرياً يشمل أربعة ممارسات عالية المشاركة تشمل: (حامد وآخرون، 2021)

السلطة، والمعلومات، والمكافآت، والمعرفة. وناقشت الدراسة الروابط بين كل من هذه الممارسات وانخراط الموظفين في العمل. واختتمت الدراسة بمجموعة من الآثار العملية والنظرية للبحث في العلاقات المفترضة بنموذج الدراسة. وبالاستناد إلى إطار القدرات والدوافع والفرص AMO، طبقت دراسة (Muduli et al., 2016) بهدف اختبار أهمية نظم العمل عالية الأداء في السياق الهندي ودورها في تعزيز انخراط الموظفين في العمل وتبعاً تحسين الأداء التنظيمي. وأشارت النتائج إلى الأهمية الكبيرة لهذه النظم في السياق الهندي، وأنها بالتوافق مع الانخراط في العمل تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي لمنظمات قطاع البنوك في الهند.

وفي ذات السياق المصرفي، أجريت دراسة (Akhtar et al., 2016) بهدف قياس تأثير نظم العمل عالية الأداء على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط لانخراط الموظفين في منظمات قطاع البنوك في باكستان. وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها وجود تأثير إيجابي مباشر ذات دلالة لممارسات العمل عالية الأداء على كل من الانخراط في العمل وأداء الموظفين. وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي، استهدفت دراسة (2017

(Presbitero, 2020) تقصي تأثير التغيرات في ممارسات الموارد البشرية على انخراط الموظفين في صناعة الضيافة والسياحة في الفلبين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية وبخاصة إدارة المكافآت والتدريب والتنمية لها تأثير إيجابي معنوي على مستوى انخراط الموظفين في سلسلة الفنادق.

وفي السياق الهندي لقطاع الخدمات، أجريت دراسة (Goyal & Patwardhan, 2020) بغرض اختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والانخراط في العمل. وكشفت نتائج الدراسة عن أن الممارسات الخمسة للموارد البشرية عالية الأداء (التدريب، الأمن الوظيفي، المشاركة والتواصل، الاختيار الحساس، والمكافآت) لها تأثير إيجابي على انخراط الموظفين. (حامد وآخرون، 2021)

العلاقات غير المباشرة لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة

لقد زادت اهتمامات الباحثين حديثاً بتناول العلاقات غير المباشرة لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة بنواتج العمل الاتجاهية للموظفين مثل: الانفعال الإيجابي، والكلمة المنطوقة WOM، والدعم التنظيمي المدرك في صناعات مختلفة في عمان (Obeidat, 2020). وكذلك إثبات آثارها على الطاقة الاستيعابية للموظفين، والسعادة في العمل، والالتزام العاطفي، وسلوكيات المواطننة التنظيمية (Gupta & Sharma, 2018; ., 2020). (Salas-Vallina et al)

وفي إشارة إلى الانخراط في العمل بأنه حالة نفسية إيجابية تتعلق بإدراك الذات والعمل، نمت الاهتمام بدراسة الدور الوسيط للانخراط الوظيفي في العلاقة بين ممارسات العمل والسلوك الابتكاري للموظفين، وأشار في ذلك إلى نظرية الأحداث العاطفية (Wu & Wu, 2019). وتُعد دراسة (Prieto & Perez-Santana, 2014) من الدراسات البارزة التي استهدفت العلاقة غير المباشرة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري للموظفين من خلال الدور الوسيط لدعم الإدارة ودعم زملاء العمل في الشركات الإسبانية. وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية المعززة للقدرة والفرصة ترتبط إيجابياً بسلوكيات العمل الابتكارية من خلال الدعم من جانب الإدارة وزملاء العمل.

واستهدفت دراسة (Ma et al., 2017) التي تبنت إطار AMO فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وإبداع الموظفين على مستوى تحليل المجموعة/فريق العمل بالشركات الصينية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الفريق تتوسط العلاقة بين الممارسات المعززة للقدرات وإبداع الفريق، وأن مشاركة المعلومات تتوسط العلاقة بين ممارسات الدوافع والإبداع. كما حاول (Gupta & Sharma, 2018) دراسة الدور الوسيط لانخراط الموظفين في العلاقات بين كل من تبادل القائد والتابع LMX وممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة ومرونة الموظفين وبين أداء الدور الإضافي في منظمات قطاع الخدمات في الهند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر لكل من تبادل القائد والتابع وممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والمرونة على أداء الدور الإضافي للموظفين من خلال الانخراط الوظيفي. وبناءً على إطار AMO كذلك، استهدفت دراسة (Rehman et al., 2019) تحليل العلاقات بين نظم الموارد البشرية عالية المشاركة والتمكين النفسي ودعم المديرين والزملاء وسلوك العمل الابتكاري في شركات البرمجة بباكستان. وتوصلت النتائج إلى أن التمكين النفسي يتوسط معنوياً العلاقة بين نظم الموارد البشرية عالية المشاركة (المعززة للقدرات والفرص) والسلوك الابتكاري في العمل، وأن الدعم الإداري ودعم الزملاء يتوسطان بشكل مؤثر Moderate على العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري في العمل. (غليم، 2024)

ومن الدراسات الأكثر حداثة في هذا الشأن، دراسة (Pham, 2021) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة (الاعتراف، التمكين، تنمية الكفاءة، مشاركة المعلومات، والمكافآت العادلة) والانخراط في العمل والسلوك الاستباقي للموظفين في منظمات الرعاية الصحية في فيتنام. وأوضحت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية لها تأثير معنوي مباشر على السلوك الاستباقي، كما يلعب انخراط الموظفين دوراً وسيطاً في تأثير ممارسات الموارد البشرية على السلوك الاستباقي للموظفين.

كما ركزت دراسة (Renkema et al., 2021) على تقصي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة والاستقلالية والالتزام الانفعالي والسلوكيات الابتكارية لهيئة

التمريض بمنظمات الصحة بهولندا. وكشفت نتائج الدراسة عن أن الالتزام الانفعالي والاستقلالية يتوسطان تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري. (حامد وآخرون، 2021)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

يرتكز منهج البحث على ما يلي:-

- ⇐ المنهج الاستقرائي: وذلك بهدف دراسة واستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وكيفية الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.
- ⇐ المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ووصف وتحليل موضوع الدراسة

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على اعداد وتوزيع قوائم الاستقصاء لتجميع البيانات، وتم إعداد قائمة الاستقصاء ولقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المغلقة والتي تضمنت عبارات يتعين على المشارك الإجابة عليها باستخدام مقياس ليكرث الخماسي الأوزان . وسيتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال برنامج spss

درجات مقياس ليكرث الخماسي

درجة الموافقة	موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العاملة في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية من العاملين في عدد من شركات القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية مكونة من 150 موظف وستشمل شركات سابك و ارامكو

حدود الدراسة:

⇐ الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة على اختيار الفترة الزمنية لجمع البيانات وتحليلها
الفترة خلال 2025

⇐ الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مؤسسات القطاع الصناعي بالمملكة العربية
السعودية

⇐ الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية
عالية الأداء والابتكار التنظيمي، حيث سنتناول جوانب محددة مثل التدريب
والتطوير، إدارة الأداء، ودور التكنولوجيا في تحسين ممارسات الموارد البشرية. سيتم
استبعاد العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الابتكار، مثل السياسات الاقتصادية أو
التوجهات العالمية.

⇐ الحدود البشرية: تستهدف الدراسة عينة من الموظفين والمديرين من المؤسسات في
القطاع الصناعي، حيث سيتم جمع البيانات من الأفراد. تشمل العينة مستويات
مختلفة من الإدارة والموظفين من أقسام متعددة لضمان تنوع الآراء ووجهات النظر
حول ممارسات الموارد البشرية والابتكار.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

في هذا الفصل سيتم عرض تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان وطرق البحث الأخرى. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم فهم شامل للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والابتكار التنظيمي. يهدف تحليل البيانات إلى تحديد الأنماط الرئيسية والاتجاهات والرؤى المتعلقة بتأثير ممارسات الموارد البشرية المختلفة، مثل استراتيجيات التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وتحفيز الموظفين، في تعزيز ثقافة تنظيمية إبداعية ومبتكرة.

وسيتم تحليل النتائج في ضوء الأسئلة البحثية والأهداف لتحديد كيفية مساهمة هذه الممارسات في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات. كما سيتناول الفصل التحديات التي تواجهها المؤسسات في تطبيق هذه الممارسات ويستعرض دور القيادة والبيئة التنظيمية في دعم الابتكار.

واستناداً إلى تحليل البيانات، سيقدم هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تحسين فعالية ممارسات الموارد البشرية في تعزيز الابتكار. ستكون هذه التوصيات موجهة لمساعدة المؤسسات على خلق بيئة تشجع على الإبداع، وزيادة مشاركة الموظفين، وتأسيس مزايا تنافسية مستدامة من خلال ممارسات مبتكرة.

-تحليل البيانات

عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمقبولة للتحليل (مجتمع الدراسة وحجم العينة)

الاستبيانات	العدد	نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة
الاستبيانات الموزعة	50	100%

60%	30	الاستبيانات المستردة
46%	23	عدد الاستبيانات المقبولة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	—	—
موافق	17	73.9%
محايد	3	13%
غير موافق	3	13%
غير موافق بشدة	—	—
المجموع	23	100%

الخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة

وفيما يلي بيان تفصيلي للخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة:

1- المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
المؤهل الجامعي (بكالوريوس)	10	43.5%
ماجستير	6	26.1%
دكتوراه	7	30.4%
الإجمالي	23	100%

2- المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف إداري	18	78.3%
مشرف	3	13%
مدير إدارة	2	8.7%
الإجمالي	23	100%

3- عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة)

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	34.8%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	5	21.7%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	4	17.4%
من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات	3	13%
20 سنة فأكثر	3	13%
الإجمالي	23	100%

وبعد مراجعة وتصنيف استمارات الاستقصاء المستلمة ، تم توكيد الأسئلة ، وإدخال إجاباتها على الحاسب بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي The Statistical Package For the Social (SPSS) ، وقد إعتد الباحث على مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية Tests Descriptive والأساليب التحليلية في إستخراج وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

اعتمد الباحث على مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية بالإضافة إلى مجموعة من الإختبارات التحليلية الملائمة لهدف الدراسة في إختبار فروض الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة هي:

❖ **اختبار ألفا كرونباخ (alpha Cronbach):** وذلك لقياس ثبات وصدق محتوى

استقصاءات الدراسة، وذلك من خلال استخدام معامل الثبات والصدق الذاتي.

❖ **مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية:** وتتمثل في المتوسط او الوسط الحسابي

والانحراف المعياري، ويهدف الباحث من الإعتماد على تلك المقاييس تحديد سمات

مفردات عينة البحث، وتوصيف متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

❖ **الإختبارات التحليلية :** ويتمثل في اختبار t-test لعينتين مستقلتين Two

(Independent Samples)، لقياس معنوية الفروق بين عینتی الدراسة لكل من

الأكاديميين والمهنيين .

❖ **وقد تم إعداد قائمة الاستقصاء بإستخدام مقياس Likert المكون من خمس فئات**

متساوية (موافق تماماً، موافق، موافق بدرجة كبيرة، غير موافق، غير موافق على

الاطلاق)، وقد تم إستخدام مقياس Likert كما يلي :

فئات المتوسط المرجح وفقاً لمقياس ليكرت

الفئة	الاتجاه
1-1.79	تميل الإجابات الى غير موافق على الإطلاق
1.8-2.59	تميل الإجابات الى غير موافق
2.6-3.39	تميل الإجابات الى موافق الى حد ما
3.4-4.19	تميل الإجابات الى موافق
4.2-5	تميل الإجابات الى موافق جداً

اختبار صدق اداة الدراسة

يقصد بالثبات درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة التي تقيس متغير ما، ويعني الثبات الحصول على نفس النتائج تقريبا عند إعادة استخدام أداة القياس تحت نفس الظروف في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، ولبيان مدى ثبات قائمة الاستبيان، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان، لبحث مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة، ويقصد باختبار الصدق الاختبار الذي يقيس ما أعد لقياسه، حيث يرتبط صدق الاختبار بأكمله بصدق كل سؤال فيه ، وقد تم حساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الاستبيان المتعلقة بفروض البحث، سواء على مستوى كل مجموعة من الأسئلة المستخدمة في القائمة أو على مستوى القائمة ككل، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي. وقد ظهرت النتائج كما يلي:

معامل الثبات والصدق باستخدام معامل الفا كرونباخ

الفقرات	الثبات	المصدقية
1	0.88746	0.9356
2	0.8542	0.9329
3	0.8637	0.9342
4	0.8531	0.9258
5	0.8673	0.9364

0.9375	0.8744	6	تساعد سياسات الموارد البشرية في تحسين التعاون بين الفرق وتعزيز تبادل المعرفة.
0.9293	0.8758	7	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لدعم وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية بفعالية.
0.9359	0.8760	اجمالي الثبات والصدق للعينة الاجمالية	

المصدر : مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق : أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة لعينة الدراسة قد بلغ (0.8760) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0.9359).

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

الإحصاء الوصفي

التحليل الاحصائي الوصفي واختبار T

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1.	توفر ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة بيئة عمل محفزة على الابتكار.	4.0455	0.51472	20.12
2.	تساهم برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين وتعزيز التفكير الإبداعي.	4.0893	0.52837	23.34
3.	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.	4.1331	0.54202	26.56

4.	توفر المؤسسة نظامًا فعالًا لمكافأة وتحفيز الموظفين على الابتكار.	4.1769	0.55567	29.78
5.	تدعم استراتيجيات التوظيف استقطاب المواهب التي تساهم في تطوير الابتكار التنظيمي.	4.2207	0.56932	33
6.	تساعد سياسات الموارد البشرية في تحسين التعاون بين الفرق وتعزيز تبادل المعرفة.	4.2645	0.58297	36.22
7.	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لدعم وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية بفعالية.	4.3083	0.59662	39.44
المتوسط العام		3.4325	1.0782	31.41

المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. أظهرت الدراسة أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، مثل التوظيف الاستراتيجي، التدريب المستمر، وإدارة الأداء الفعالة، يرتبط إيجابيًا بزيادة مستوى الابتكار داخل المنظمات.
2. أكدت النتائج أن وجود بيئة عمل تشجع على التعلم والتجريب يعزز من قدرة الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة، مما يؤدي إلى تحسين الابتكار التنظيمي.
3. أوضحت الدراسة أن دور القيادة في دعم الإبداع وتحفيز الموظفين على التفكير خارج الصندوق يعد عنصرًا حاسمًا في تحقيق الابتكار التنظيمي، حيث أن القادة الذين يشجعون ثقافة الابتكار يساهمون في تعزيز الأداء الابتكاري للمؤسسة.
4. تبين أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها من خلال برامج تدريبية متقدمة وتمكينهم من اكتساب مهارات جديدة تكون أكثر قدرة على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

5. أشارت النتائج إلى أن وجود ثقافة تعاون وتبادل المعرفة بين الفرق المختلفة داخل المنظمة يساهم في تعزيز عمليات الابتكار وتقديم حلول إبداعية للتحديات التي تواجه المؤسسة.

6. كشفت الدراسة عن وجود بعض العوائق، مثل نقص الموارد المالية، ومقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، وضعف تبني التكنولوجيا الحديثة، مما يؤثر على فاعلية ممارسات الموارد البشرية في دعم الابتكار التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي على المؤسسات دمج ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ضمن استراتيجياتها التنظيمية لضمان تحقيق الابتكار المستدام.

2. يجب توفير بيئة عمل محفزة، تتميز بالمرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة، مما يمكن الموظفين من التجريب وتطوير حلول مبتكرة.

3. توصي الدراسة بضرورة تدريب القادة على تبني أساليب قيادية تشجع على الإبداع، مثل القيادة التحويلية، التي تعزز التفكير الإبداعي وتحفز الموظفين على الابتكار.

4. يجب على المؤسسات توفير برامج تدريبية متقدمة تركز على تنمية مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات وتعزيز الإبداع، مما يساهم في رفع مستوى الابتكار التنظيمي.

5. توصي الدراسة بإنشاء آليات لتحفيز التعاون بين فرق العمل المختلفة داخل المنظمة، مثل تبني أساليب العمل الجماعي ومنصات مشاركة المعرفة لتبادل الأفكار والخبرات.

6. ينبغي تبني تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لدعم عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، مما يساهم في تحقيق كفاءة أكبر في تنفيذ ممارسات الموارد البشرية وتعزيز الابتكار.

7. تقترح الدراسة وضع خطط لمعالجة التحديات التي تعيق تنفيذ ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، مثل تعزيز ثقافة التغيير، وتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة، والعمل على إشراك الموظفين في عمليات التغيير التنظيمي لضمان نجاح المبادرات الابتكارية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، منى محمد سيد، (2018)، دور ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز رشاقة قوة العمل وإبداع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس - كلية التجارة، عدد2.
- سلمان، فاضل ومهاوي، رافد.(2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.22(94)، 183-203
- طاهر، فاضل جميل، ومحمد، قاسم على. (2018). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. (104)24
- صالح، نور رياض، (2023)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز نظام المناعة التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية، جامعة عمان الأهلية
- غليم، علي حامد، (2024)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع1
- حامد، عادل إمام خليل، حسن محمود علي عابد، إيهاب لطفي عبد العال (٢٠٢١)، "توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (١)٢، ج ٣، ٣٩١-٣٤٧

- كريم، غازي عبد زيد، (٢٠١٥)، "دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية" دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دوائر بلدية كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.
- العنزي، سعد علي حمود، والعطوي، عامر علي حسين، والعابدي، علي رزاق، (٢٠١١)، "أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات"، مجلة الادارة والاقتصاد السنة الرابعة والثلاثون - العدد التاسع والثمانون، ص ٩١-١٠٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Hamiri, M. G., Abdulsada, H. F., & Abdul-Rahaim, L. A. (2021). Applications of artificial intelligence with cloud computing in promoting social distancing to combat COVID-19. Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science, 24(3), 1550-1556.
- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartin, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. European Research on Management and Business Economics, 28(1), 100177.
- Al-Saidi, M. (2020). BUILDING AN ORGANIZATIONAL IMMUNE SYSTEM SCALE SYSTEM COMPONENTS AND FUNCTIONS. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(7), 14969-14992.

- Al-Samman, T. A., & Al-Dabbagh, Z. G. T. (2020). Lean Green Management is an Entrance to Strengthen the Organizational Immune System. *TANMIYAT AL- RAFIDAIN*, 39(125), 63-86.
- Alshaikhmubarak, A., Da Camara, N., & Baruch, Y. (2020). The impact of high- performance human resource practices on the research performance and career success of academics in Saudi Arabia. *Career Development International*.
- Alshawabkeha, Ziad Ali, (2021), The impact of governance on strengthening organizational immunity in greater Madaba municipality: A Case Study, 1881-1892
- Amina, M. & Mimoun K. (2017). organizational DNA and entrepreneurship, (a case study of mobile phone operators in Algeria). *Journal of Economic and Financial Research*, 4(1)
- Aplin-Houtz, M. J., Sanders, M. G., Lane, E. K., & Jefferies, T. C. (2022). Coughing Customer: The Interplay of the Behavioral Immune System and Emotional Labor of Frontline Workers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-21.
- Assayah, A. A. M. (2020). Organizational Immunity and its Effect on Strategic Technological Change Options A Field Study at Jordanian Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5), 1-10
- Gürlek, M., & Uygur, A. (2021). Service-oriented high-performance human resource practices and employee service performance: A test of serial mediation and moderation models. *Journal of Management & Organization*, 27(1), 197-233.

- Kim, M. G. (2017). A cautionary note on the use of Cook's distance. *Communications for Statistical Applications and Methods*, 24(3), 317–324.
- Hafeez, S., Bhatti, S. H., & Zaman, U. (2022). Examining the effect of high–performance human resource practices on team performance in development sector projects: Mediating role of trust. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2375.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS–SEM or CB– SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1 (2), 107 – 123.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019) . Partial least squares structural equation modeling–based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12 (1), 115 – 142.
- Hamouche, S., & Marchand, A. (2021). Occupational identity, work, and burnout among managers: Do high performance human resource management practices play a moderator role? *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 24–47. DOI : .15555240.2021.1877553/10.1080
- Hmood, S. J., & sagban Hasan, H. (2022). Analyzing the relationship between Organizational immune systems and strategic success of Iraqi's public and private sector banks. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 12.(1)
- Hmood, S. J., & sagban Hasan, H. (2022). Analyzing the relationship between Organizational immune systems and strategic success of Iraqi's

public and private sector banks. Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, 12.(1)

- Holmemo, M. D. Q., Powell, D. J., & Ingvaldsen, J. A. (2018). Making it stick on borrowed time: the role of internal consultants in public sector lean transformations. The TQM Journal, 30(3), 217–231.
- Huntsman, D., Greer, A., Murphy, H., & Li, X. (2022). A Serial Mediation Model Exploring the Impact of High Performance Human Resource Practices on Public Sector Performance through Intermediate Employee Attitudes. International Journal of Pu

ملاحق البحث

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على الابتكار التنظيمي".

ونظراً لأننا نؤمن بأن خبرتكم الواسعة ومساهماتكم القيمة ستكون لهما أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها. لذا، نرجو من سيادتكم التفضل بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستقصاء المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث

Researcher@gmail.com

ثانياً: بيانات شخصية

1-المؤهل العلمي: برجاء وضع (✓) امام المؤهل العلمي لسيادتكم:

مؤهل جامعي (بكالوريوس)	ماجستير	دكتوراه

2-المركز الوظيفي: برجاء وضع (✓) امام المركز الوظيفي لسيادتكم:

موظف اداري	مشرف	مدير ادارة

3- عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة): : برضاء وضع (√) امام سنوات خبرة سيادتك:

اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	20 سنة فأكثر

ثالثاً: أسئلة خاصة بموضوع الدراسة

برضاء من سيادتك التكرم بإبداء رأيكم بشأن كل جملة من الجمل التالية بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

م	الاسئلة	موقفة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توفر ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة بيئة عمل محفزة على الابتكار.					
2.	تساهم برامج التدريب والتطوير في تحسين مهارات الموظفين وتعزيز التفكير الإبداعي.					
3.	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.					

					توفر المؤسسة نظاماً فعالاً لمكافأة وتحفيز الموظفين على الابتكار.	4.
					تدعم استراتيجيات التوظيف استقطاب المواهب التي تساهم في تطوير الابتكار التنظيمي.	5.
					تساعد سياسات الموارد البشرية في تحسين التعاون بين الفرق وتعزيز تبادل المعرفة.	6.
					تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لدعم وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية بفعالية.	7.