

دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات بالتطبيق على شركة جود بسوريا

أسم الطالب:

رهف سليمان حجر السهيمي

الرقم الجامعي:

2021204665

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن
أعمل

صالحاً ترضه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) (النمل
(19)

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن دعا بدعوته إلى يوم الدين،
وبعد :

ففي البداية، وإعترافاً بالجميل أود أن أتقدم بجزيل شكري إلى من
أفادني بخبرته العلمية ولم يخل علي بوقته الثمين وجهده الصادق
المتواصل في العطاء بالإشراف على هذا البحث وتقديم التوجيهات
الرشيدة والآراء السديدة في إثراء خبراتي العلمية والعملية،
أستاذتي الجليلة الدكتورة منى مصطفى العشري ،

بارك الله لها في علمه وسدد خطاها.

الاهداء

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام (وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ
الْعَالَمِينَ)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله
الذي يستر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه

اهدي هذا النجاح لنفسي الطموحه اولاً ابتدت بطموح وانتهت بنجاح ثم الى كل من
سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية دمت لي سنداً لا عُمر له

وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي :

إلى من ارتبط اسمه عزا باسمي إلى من غرس بداخلي القوة لأبحر في هذه الحياة،
ها أنا اليوم أهدي تخرجي لبطل ابنته، أبي وحبيبي كم من ليلة كافحت فيها لنصل
إلى أحلامنا، وكم من عثرة أزلت عن طريقنا بنركض بأمان نحو أهدافنا التي لطالما
أردت منا الوصول إلى أفضلها وأجملها، كنت لنا السند الداعم دائماً، كلما انجرفت
نحو اليأس استمد قوتي من عيناك لأعاود النهوض من جديد بكل عزم . أدامك الله
سندا نفخر به ومأمناً نلجأ إليه، حفظك الله (أبي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتقاني .. إلى بسمه الحياة
وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي التي كانت لي
السند والعوض داعمي الاول ووجهتي التي استمد منها القوة شكراً على كل شي يا
أعظم أم أغلى الحبايب (أمي الحبيبة).

الخاتمة:

في الختام الحمد لله سبحانه وتعالى على ما وفقني إليه من إتمام لهذا التقرير و
للتدريب التعاوني ... أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لكل من ساهم في التوجيهات
والإرشادات وساعدني للتطوير بصورة ملحوظة في تخصصي ، قد اكتسبت الكثير
من الفائدة والخبرة ساعية في تنميتها لصنع قرارات تساعدني في بناء مستقبلتي
الوظيفي بحول الله وقوته كل الشكر والتقدير المشرفات التدريب التعاوني والادارة
القائمة عليه لتعاونهم وحرصهم على تدريبي وتعليمي بكل سرور .

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الاهداء
2	قائمة الاشكال
3	جدول الجداول
4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة
8	1.2. مشكلة البحث
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
8	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
9	1.3. اهمية الدراسة
9	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. اسئلة الدراسة
10	1.5. اهداف الدراسة
11	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
12	1.8. الدراسة الميدانية
14	1.9. مخطط المشروع المقترح
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة
22	2.2. أداء العاملين
24	2.4. العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وأداء العاملين
30	2.5. الخاتمة
31	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
32	3.1. المقدمة
32	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
33	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
34	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
35	3.5. طريقة جمع البيانات
37	3.6. أنواع البيانات
38	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
39	3.8. الخاتمة
40	قائمة المراجع
43	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموذج البحث :المصدر (الباحثة)	1
33	منهجية البحث: المصدر (الباحثة)	2

جدول الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
34	مجتمع البحث (عاملين شركة جود)	1
34	عينة البحث من اعداد (Krejcie1970)	2
36	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.	3
36	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع أداء العاملين	4

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشهد الاسواق الاقتصادية تتغير مع مرور كل يوم. فقبل بضعة عقود، كانت أقوى الشركات هي تلك التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد، وكان العامل البشري ضئيلاً، وكان يعامل كآلة، دون النظر إلى قدرات الإنسان، ومشاعره وتطوره وقدراته. وفي الوقت الحالي، أصبحت أهمية هذا العنصر واضحة من خلال دوره الأساسي في التطوير والنمو التنظيمي. في عصرنا الحالي، أصبح تطبيق إدارة الموارد البشرية حاجة ملحة. إن تطبيق التخطيط والتحليل للتوظيف الأمثل والاختيار والتدريب والتطوير والحفاظ على وتحفيز الموارد البشرية جعل تطبيق إدارة الموارد البشرية أكثر وضوحاً. الأدوار الأساسية وتأثيرها على أداء الموظفين حتى تصل المنظمة إلى أعلى أداء يمكنها تحقيقه (أبو جليدة، 2018)

قد يتفق الغالبية العظمى على كون هناك عدة أمور تساهم بنجاح المنظمة وذلك باختلاف المنظمة وطريقة عملها كذلك إنتاجها السنوي وجودة منتجاتها وعدة أمور أخرى، أما في هذا البحث قد فضلت أختيار عامل المورد البشري ومدى تأثيره ودوره في أداء العاملين في المؤسسة حيث يعد المورد البشري عامل مستقل بينما أداء المؤسسة عامل تابع ومهم وهو ماسوف نتطرق بالحديث عنه في هذا البحث وكيف قد يتأثر أداء العاملين بمختلف المجالات والصناعات والمنظمات بمدى جودة واتقان المورد البشري لعمله وكفاءة (أبو جليدة، 2018).

قد ذكرت عدة دراسات سابقة دور المورد البشري وماهي العوامل التي قد تؤثر على عامل المورد البشري ومنها دراسة قام بها الدكتور هایل طشطوش حول العوامل التي قد تساهم في انجاح إدارة الموارد البشرية وبالتالي نجاح المؤسسة والخطط التي تسعى الي تحقيقها، أكدت الدراسة على أهمية العنصر البشري ومدى أهمية في المؤسسات وانه العقل البشري يحمل أبداع واتقان وسرعه يمكنه

من الاستفادة من الآلة والأدوات المتوفرة في بيئة العمل ونجاح المورد البشري له دور كبير في نجاح خطط المؤسسة (طشطوش، 2020) .

ودراسة أخرى ذكرت أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات وتبين من خلال هذه الدراسة أنه هناك تأثير لنوعية الاستراتيجيات المستخدمة على أداء العاملين في الشركة (جليدة، 2018)

نستنتج من خلال الدراسات السابقة انه المورد البشري له دور بنجاح المنظمة سواء كان ذلك بشكل مباشر عن طريق استقطاب الموظفين او بطريقة غير مباشرة مثل تحقيق أهداف المؤسسة والنجاح التنظيمي وانه أداء العاملين قد يتأثر بشكل او باخرى بالمورد البشري حيث انه هو الأساس في وجود هذا العامل في هذه المنظمة.

تبين من خلال الإطلاع على الابحاث السابقة عدم تناول جوانب النجاح التي يساهم فيها المورد البشري بشكل جيد، كذلك لم يتم ذكر العديد من الدراسات حول أداء العاملين وهل حقاً يتأثر بالمورد البشري وان كان هناك تأثير هل هو قوي وواضح او تأثير بسيط، هذا ما اردت الباحثة التطرق اليك والتوسع فيه من خلال هذا البحث.

ومن هنا يتضح الدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين حيث توفر عناصر بشرية محترفة وفعالة تؤثر على المنظمة وأدائها. ونحن ندرك بالفعل الدور الذي حققته المنظمات اليابانية وقوتها وتأثيرها في السوق، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث بدأت البضائع اليابانية تنافس جميع السلع في العالم، حتى أن بعض السلع احتلت المرتبة الأولى في العالم كان كل ذلك لأنهم أدركوا دور العوامل البشرية وأهميتها كمحركات أساسية للتقدم

أن المورد البشري

اكتسب هذا الدور من كونه العضو لأهم وأعلى أصول المنظمة حيث إنه مهمة الاساسية

عبارة عن تخطيط

وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية وصولاً بها إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ولما كان التميز بالنسبة لأي منظمة هو أداءها ولما كان الأداء هو سبب بقاء واستمرار المنظمة. أصبح من الضروري لأي منظمة الحصول على موارد بشرية كفؤة وتطبيق الممارسات الحدية ثمة لإدارة الموارد البشرية فيها الذي يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأداءهم وذلك يصب بالنهاية إلى رفع جودة أداء المنظمة بشكل عام، حيث انه ب دون العنصر البشري لا يمكن نشوء أي تنظيم لذلك تزايد الاهتمام به في جميع العصور وحتى الآن (أبو جليدة، 2018).

بفضل هذا المورد، يمكن للمؤسسة أن تتحسن إلى أفضل أداء ممكن وتحقق أهدافها بدونها، نظراً لأن لديها طاقة وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى. كل هذا يتطلب الإدارة السليمة، التي تعتني بالموظفين وعملهم، وتعتني باحتياجاتهم ورغباتهم ويتمثل دور هذا القسم في قدرته على خلق البيئة المناسبة، والانتباه إلى العنصر البشري وتحفيزهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد.

يمكن استخدام السياسات والتقنيات والبرامج التي تساهم في ذلك لفصل خدمات المنظمة والفرد، مما يؤدي غالباً إلى تحسين أداء المنظمة. لا يمكن لأي منظمة، بغض النظر عن حجمها، البقاء والاستمرار بدون مكونات بشرية، العنصر البشري في أي منظمة هو مصدر للميزة التنافسية (أبو جليدة، 2018).

وتحتاج الشركات في مختلف المناطق إلى تحديث ممارساتها الاستراتيجية للموارد البشرية باستمرار مقارنة بمنافسيها، لأنه من الضروري تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وتحتاج الشركات إلى تحديد طبيعة ممارساتها الاستراتيجية للموارد البشرية.

1.2. مشكلة البحث

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من الموارد التنظيمية الهامة للغاية لأنها تساعد المنظمة في الحفاظ على فعاليتها. تشير إدارة الموارد البشرية إلى المفاهيم والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة الموظفين في المنظمة.

(sims,2002)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

يجب على المنظمات إيجاد أساليب حديثة تتلاءم وتتكيف مع التغيرات في بيئتها، وبالتالي تطبيق هذه الممارسات (مثل التخطيط والتوظيف والتعيين والتدريب وتصميم الوظائف وتحليلها وتقييم الأداء والتحفيز ومشاركة الموظفين في صنع القرار وذلك سيكونهم من تحقيق ذلك وقد أختارت الباحثة دراسة شركة جود كدراسة حالة (sims,2002)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تحتاج الشركات في جميع أنحاء سوريا إلى تحديث ممارساتها الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية بشكل مستمر مقارنة بمنافسيها، لأنها ضرورية لتحقيق مستويات عالية من الأداء، الأمر الذي يتطلب من الشركات التعرف على طبيعة الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية. إدارة الموارد والممارسات التي قد تؤثر عليها. (sims,2002)

وبالتالي يمكننا أن نشق السؤال البحثي الأساسي لهذا البحث بما يلي:

ما هو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموارد البشرية التي تعد المورد الأهم والابرز والقادر على تحقيق الخطط الخاصة بالمنظمة كذلك الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة وذلك في ظل ازدياد حدة المنافسة وسرعة حدوث تغيرات بيئية وذلك لسرعة التطور الذي يمر بها المجتمع والعالم والتي بدورها تفرض على المنظمات وتلزم مواكبتها بشكل مستمر.

1.3.1. على المستوى النظري:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال الإضافة المعرفية التي سوف تساهم فيها ، حيث تساهم نتائج الدراسة في رفع الأداء لأنها تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية. وتساعد في تتبع الادب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بجميع ابعاده حيث توفر اطار مفاهيمي متكامل قد يساهم في مساعدة أي باحث مهتم بموضوع البحث انه يأخذ هذه البحث مامرجع أساسي لدراسته

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الأنماط التقليدية لهذه الأدوار خصوصا أن بعضها يعتبر حديث التطبيق في البيئات العربية، وتلقي الضوء أيضا على إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات .كذلك في تناولها لموضوع ذو أهمية بالغة وتسلط الضوء على الجوانب الإيجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية ، وخاصة في ظل التطور التكنولوجي والعلمي الذي اصبح يمثل أهم التحديات أمام

المنظمات في وقتنا الحالي والذي يتطلب إدارة موارد مؤهلة وقادرة على مواكبة هذه التطور وتلبية رغباته (sims,2002)

1.4. اسئلة الدراسة

يركز هذا البحث على السؤال الرئيسي وهو "ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات بالتطبيق على شركة جود؟". ومن خلال السؤال الرئيسي السابق يمكن أن نستخرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر التخطيط على أداء العاملين ؟
- ما هو أثر التدريب على أداء العاملين ؟
- ما هو أثر التحفيز على أداء العاملين ؟

1.5. اهداف الدراسة

يركز هذا البحث على الهدف العام وهو " تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين "

ومن خلاله نستخرج الأهداف الفرعية التالية"

- تحديد أثر التخطيط على أداء العاملين .
- تحديد أثر التدريب على أداء العاملين.
- تحديد أثر التحفيز على أداء العاملين.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وأداء العاملين .

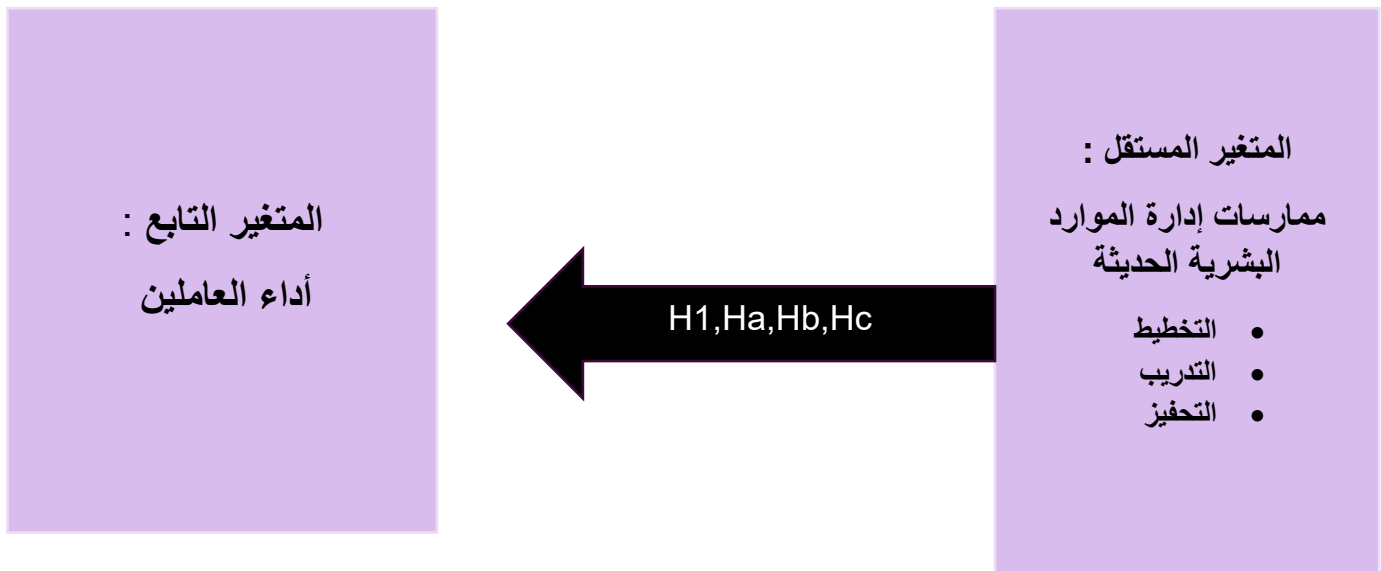
– Ha: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على التخطيط وأداء العاملين.

– Hb: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على التدريب وأداء العاملين.

– HC: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة الإحصائية على التحفيز وأداء العاملين.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



الشكل (1)

المصدر : أعداد الباحثة

1.8. الدراسة الميدانية

يتم تطبيق الدراسة في شركة جود و يرجع اسم جود في مجال الأعمال التجارية إلى عام 1933 عندما قام المغفور له الحاج محمد ديب جود والد وجد أصحاب الشركة الحاليين بتأسيس أول نواة عمل انحصرت في مجال المواد الغذائية وسط أجواء صعبة وظروف مستحيلة إلى أن أشرق الاسم الشهير جود من اللاذقية وقد أخذ الأبناء هذه المسؤولية وطوروا العمل ووسعوا التجارة.

- في عام 1975، دخلت الشركة عالم الصناعة الحديثة من خلال إنشاء مشروع مشترك مع شركة محلية.

إنتاج الأجهزة المنزلية.

- في عام 1985، تم إنشاء أول مصنع لإنتاج المياه الغازية في حلب معدنية.

- 1987 إطلاق علامة ماندرين التجارية الشهيرة.

- 1992 إنشاء مصنع حديث للمياه الغازية المعبأة في زجاجات.

- تطورت الصناعة في مصنع اللاذقية لإنتاج المياه الغازية والشاي والتلج والعصير وشراب الفاكهة في عبوات زجاجية وكرتون مختلفة.

- وفي عام 1993، أنشأت الشركة مصنعاً حديثاً للأدوات المنزلية تحت اسم شركة جود.

- تمكنت الشركة من دخول سوق التصدير وحصلت على شهادات الجودة العالمية CE و

MQ. قررت الشركة توسيع أنشطتها الصناعية وأنشأت مصنعاً لإنتاج حديد التسليح والزوايا

الصناعية.

- شهادة الأيزو 9002.

- في عام 2000، أسست الشركة شركة Salles Juice GmbH. يعتبر خط الإنتاج الحالي من أحدث خطوط الإنتاج العالمية التي تم إنشاؤها بالتعاون مع شركة كرونوس الألمانية العملاقة ويتميز بجودة منتجاته وطاقته الإنتاجية الكبيرة التي يمكن أن تغطي عدة دول في نفس الوقت.
- تتفوق مصانع سانت جود في جودة الإنتاج ورضا العملاء والالتزام.
- مصانع سانت جود من بين الأفضل من حيث جودة الإنتاج ورضا العملاء والالتزام بالمواعيد المتفق عليها للتوريد.

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج
والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

تعتبر الموارد البشرية أحد المعايير الأساسية لقياس الثروة الوطنية، ولأن الموارد البشرية هي أهم المكونات الرأس مالية والأصول التي تؤثر على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، فقد أصبحت الموارد البشرية وكفاءتها معايير مهمة لقياس الثروة الوطنية. وهو عامل حاسم في التقدم، كما أكد علماء الاقتصاد منذ زمن طويل بمدى أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي

ويعد الاستثمار في الموارد البشرية استثماراً وطنياً وقومياً، وهو نوع من أنواع رأس المال ويعد أكثرها قيمة واكبرها عائداً، لأن الدولة تتقدم وتزدهر بالموارد البشرية، وإذا لم تحقق التقدم من خلال تحويل الثروة من خلال الموارد البشرية، فإن قيمة الاستثمار فالاقتصاد سيكون محدود جداً، ووجدنا أن الصين واليابان والعديد من الدول، بما في ذلك دول جنوب شرق آسيا، حققت معدلات نمو اقتصادي عالية. فبمواردها البشرية الوفيرة، أصبحوا قادرين على التغلب على عقبات التخلف، واحتلال مكانة رائدة بين دول العالم. وبالإضافة إلى تجارب وقصص نجاح العديد من الشركات العالمية، فإن الموارد البشرية هي شريان الحياة لها، ويعد نهج سامسونج مثالاً على نجاحها وتقدمها من زراعة الأرز إلى بيع السكر لأكبر الشركات العملاقة في العالم. وتحتل مكانة رائدة في العالم الإلكتروني، وذلك لأنها تدرك أهمية العنصر البشري وتمنحه مكاناً وأهمية بالغة.

بل وتعطيه المرتبة الأولى هو من ساعد ومكن الشركات من التميز وزيادة الأرباح والمبيعات والحصول على مكانة مرموقة في السوق. ولذلك فإن الموارد البشرية، ممثلة بالموظفين على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم وتخصصاتهم في المنظمة، هي العمود الفقري الحقيقي للعمل. التنظيم الحديث هو الأساس والعمال هم الأدوات الحقيقية لتحقيق الأهداف التنظيمية (معدل).

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة، والوصول إلى مكانة تنافسية مع المنظمات الأخرى، ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة، يجب عليها التركيز على جميع الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية لتنمية الموارد البشرية. تشمل أمثلة هذه الممارسات التخطيط، وتصميم الوظائف وتحليلها، والتدريب والتحفيز، وتقييم الأداء، والتوظيف، والتوظيف.

مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

وأشار إلى أن ذلك عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات، منها: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة الموظفين.

2.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تشير إلى مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسات لتعزيز الأداء التنظيمي ورفع مستوى رضا الموظفين. تركز هذه الممارسات على استخدام استراتيجيات مبتكرة تهدف إلى جذب، وتطوير، واحتفاظ المواهب، بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. تشمل الممارسات الحديثة:

التخطيط

يعتبر مجال تخطيط الموارد البشرية أحد الركائز المهمة والأساسية في المنظمة ويرتبط بالتخطيط للتنمية الوطنية والتطور والتقدم، وهو أحد أهم الركائز الأساسية في المنظمة.

ولذلك فإن كل منظمة تحتاج إلى موارد بشرية للقيام بالأنشطة التي تقوم بها، ولذلك يجب على المنظمة تحديث احتياجاتها من الموارد البشرية على اختلاف أعدادها ونوعياتها، والتحديد الصحيح لنوعية وعدد القوى العاملة المناسبة سيضمن تنفيذ الأنشطة بشكل جيد وبأقل تكلفة. ويعني التحديد

غير الملائم لذلك عدم كفاية القوى العاملة للوظيفة أو المهمة وعدم كفاية عددها، مما يؤدي في النهاية إلى توقف الأعمال وزيادة تكاليف العمالة عن اللازم.

يعرّف قاسم دلال تخطيط الموارد البشرية بأنه إجراء تقدير احتياجات المؤسسة من “الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل، ودراسة مهارات العاملين الموجودين في الوظيفة وفي سوق العمل، وتحديد الأساليب والتقنيات التي يجب اتخاذها لتلبية هذه الاحتياجات “.(قاسم ضرار 1981)

تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ المنهجي للطلب أو الحاجة إلى الموارد البشرية في المؤسسة والمعروض منها في المستقبل. ويشير هذا المفهوم إلى التوازن بين الاحتياجات من الموارد البشرية والعرض المتاح لضمان حصول المنظمة على الموارد البشرية اللازمة كما ونوعاً لتلبية متطلبات العمل المتاحة حالياً أو التي قد تتوفر في المستقبل.

تصميم الوظائف :

تشكل عملية تصميم الوظيفة المهام والأنشطة في وظيفة معينة. ويتيح تصميم الوظيفة للموظفين أداءً أفضل وتحفيزاً أعلى لأنه يتضمن العناصر التي يفضلها الموظفون عند تصميم الوظيفة.

العناصر الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تصميم الوظيفة هي:

تحديد سير العمل - تحديد الاستراتيجية التنظيمية - تحديد الهيكل التنظيمي - تحديد الهيكل التنظيمي يجب تحديد مدخلات وعمليات ومخرجات العمل. لأنه في الاستراتيجيات الموجهة نحو الكفاءة، يعتمد تصميم الوظيفة على نهج ميكانيكي، بينما في الاستراتيجيات الموجهة نحو التنوع يعتمد على نهج سلوكي يحدد الهيكل التنظيمي أيضاً نقاط الدخول التنظيمية.

تتعرض المنظمات البيروقراطية في التصميم الميكانيكي، في حين أن العكس صحيح بالنسبة للمنظمات المسطحة، يركز التصميم الوظيفي على العناصر السلوكية سهلة (محمد عباس 2006، ص 81)

تحليل الوظائف :

يشير التحليل الوظيفي إلى عملية منهجية للبحث وجمع المعلومات والمسؤوليات الخاصة بوظيفة ما من أجل تحديد وتطوير توصيف كامل للوظيفة ومتطلباتها (المواصفات). وتوفر عملية التحليل المعلومات اللازمة عن الوصف الوظيفي، والموقع والمعدات المستخدمة في أداء الوظيفة، والمعارف والمهارات المطلوبة من الشخص الذي يؤدي الوظيفة، ومستوى الأداء المتوقع من الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى. (كشواي، 2003)

التحليل الوظيفي هو وسيلة لوضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة ويشكل الأساس لكل من التوصيف الوظيفي وتوصيف الوظائف. ويحدد التحليل الوظيفي مجموعة من الأنشطة والمهام والعلاقات التي يتعين على الفرد القيام بها، بالإضافة إلى مجموعة من المهارات والكفاءات والخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها الفرد من أجل أداء واجباته الحالية وإمكانية تطوير المهارات المستقبلية. (محفوظ احمد 2010)

نستنتج بأن التحليل الوظيفي هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية فهو يحدد البيانات الأساسية للعمل والتي توضح للعامل الواجبات والمهام التي عليه يؤديها من أجل أن ينجزها بنجاح

التعيين والاستقطاب :

تتضمن مرحلة التوظيف سلسلة من المراحل والإجراءات. والهدف من ذلك هو استقطاب أفضل المرشحين المؤهلين وإجراء سلسلة من الاختبارات والمقابلات والامتحانات للتأكد من مهاراتهم وقدراتهم على ملء الوظائف الشاغرة. (زكي محمود، ١٩٩٦)

ويرى (كشواي 2003، ص 59) أن إجراءات التعيين والاختيار الفعالة تعتبر تُعد إجراءات التوظيف والاختيار الفعالة عنصراً أساسياً في عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وهي عنصر أساسي في عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة. وبمجرد تحديد متطلبات المنظمة من القوى العاملة، فإن الخطوة التالية هي التأكد من أن وجود أنظمة لجذب واختيار المرشحين ذوي المؤهلات اللازمة وهذا يعني ما يلي:

١- التعرف على مصادر بديلة محتملة للموظفين والاستفادة منها و التأكد من أن الشركة لديها نظام معمول به .

٢- التأكد من وجود أنظمة لضمان تقييم الموظفين بشكل فعال وتعيين أفضل شخص للوظيفة بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة.

٣- التأكد من أن أي عملية اختيار مستخدمة تضمن أن الموظفين الحاليين والموظفين المحتملين يتم التعامل معهم بعدالة وإنصاف والامتثال للمتطلبات القانونية.

٤- التأكد من تنفيذ جميع الإجراءات الإدارية، مثل الحصول على المراجع وصياغة عقود التوظيف، بطريقة عادلة ومنصفة.

٥- من ناحية أخرى، إذا كانت عملية التوظيف غير كافية، فسوف يتضح ذلك سريعاً ومن المرجح أن يؤدي ذلك إلى ارتفاع معدل دوران العمالة وانخفاض الأداء وانخفاض الحافز وأيضاً الفشل في

جذب مرشحين يتمتعون بالمهارات المطلوبة من خارج المؤسسة

ترى الباحثه أن عملية التوظيف والاستقطاب من أهم الخطوات التي يقوم بها قسم الموارد البشرية. وذلك لأنها تشكل الأساس لتحديد جودة الموارد البشرية، وإذا تم اختيارها بشكل غير صحيح، يمكن أن تؤدي إلى انخفاض مستوى التميز المؤسسي. وعلى العكس من ذلك، فإن توظيف وتعيين موظفين أكفاء يخفض مستوى المنظمة تدريجياً ويرفع من مستوى المنظمة ويؤدي إلى تطويرها.

التدريب :

يُعرّف التدريب بأنه محاولة لتحسين معارف ومهارات وكفاءات الموظفين والمديرين حتى يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بفعالية أكبر. حيث يتعلم الموظفون الجدد المهارات ويزيد الموظفون الذين يعملون لفترة طويلة من قدراتهم الإنتاجية.

وهو نشاط يهتم بتدريب الأشخاص ودعمهم ليصبحوا أكثر ثقة وكفاءة في الحياة والعمل. (المعشوق،

2011)

وقد عرفه (الخطيب ، 2006) على انه هو الجهود الإدارية والتنظيمية المتعلقة بحالة الاستمرارية التي تهدف إلى إحداث تغييرات مهارية ومعرفية وسلوكية في الخصائص الحالية والمستقبلية للأفراد، بحيث يتمكنون من الوفاء بمتطلبات عملهم وتحسين أدائهم العملي والسلوكي بطريقة أفضل.

وخلاصة التعريفات السابقة، فإن التدريب هو عملية يخضع لها جميع العاملين في المنظمة لاكتساب معارف وخبرات جديدة في مجال عملهم وفي مجالات أخرى من أجل تحسين أدائهم

وتطورهم الفكري والمعرفي في جميع المجالات

2.3. أداء العاملين

ويعرف (الشنواني, 2001) يعكس الأداء قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل، بغض النظر عن طبيعة العمل. ويشير مفهوم الأداء أيضًا إلى مجموعة النتائج أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال موظفيها. وهو مفهوم يربط عناصر النشاط بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال العمل والمهام التي يؤديها موظفوها. (العطية ، 2003)

في حين يتم تحديد الأداء، الذي يُعرف أيضًا بأنه تفاعل سلوكيات الموظف، من خلال تفاعل جهود الموظف وقدراته في المؤسسة. (ابو شيخة, 2000) من خلال التعريفات السابقة للأداء الوظيفي نرى بأنه قد تعددت تعريفات الأداء نتيجة لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، فمنهم من يراه على أنه تفاعل، مخرجات وأهداف، انعكاس للقدرات.

أهمية الأداء :

تحظى مسألة الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء. وذلك لأنها تؤثر على وتيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد، كما أن نمو الدخل القومي وتحسين مستويات المعيشة يعتمد في المقام الأول على زيادة مستوى إنتاجية القوى العاملة. ولذلك فإن المهمة الأولى والرئيسية في هذه الدول عادة ما تكون العمل على رفع وتحسين مستوى الأداء في جميع الوحدات الاجتماعية والاقتصادية. فأداء الأفراد يؤثر على الأداء العام للقطاع الذي ينتمون إليه، والذي بدوره يؤثر إيجاباً أو سلباً على كفاءة وفعالية المؤسسة ككل والعكس صحيح. وذلك لأن الأداء على المستوى الوطني يعتمد على الأداء الكلي للقطاع. (سليمان, 1975)

أهمية الأداء بالنسبة للعاملين

الأداء هو مقياس لقدرة الفرد على القيام بوظيفته الآن والقيام بوظائف أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل. يجب على الجميع الانتباه إلى ما إذا كان الفرد يقوم بعمله أم لا، لأن ذلك مرتبط بالدور والراتب وما إلى ذلك الذي يحصل عليه في المقابل.

إذا توفرت المواد اللازمة، فسيحصلون على الدور والراتب وما إلى ذلك في المقابل.

من وجهة نظر الفرد، يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالاحتياجات الأساسية للفرد، أي الحاجة إلى الاستقرار.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن اهتمام الفرد بتحقيق أهداف المنظمة، وبأدائه هو، وارتفاع مستوى أدائه ينعكس على الفرد نفسه ويمكنه من تحقيق عدد من الأهداف ذات الصلة (سليمان، 1975)

أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة

إن أهمية الأداء بالنسبة لأي منظمة لا ترتبط فقط بالأداء الشخصي، لأن مستوى تقدم ونجاح أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء موظفيها.

لأن الأداء ليس انعكاساً لقدرة الفرد ودوافعه فحسب، بل هو أيضاً انعكاس لأداء المنظمة ودرجة فعاليتها.

لأن الأداء ليس انعكاساً لقدرة الفرد ودوافعه فحسب، بل هو أيضاً انعكاس لدرجة الأداء التنظيمي وفعالية المنظمة. (سليمان، 1975)

نستنتج مما سبق أن تحقيق الفرد لأهداف المنظمة واهتمامه بأدائه وارتفاع مستواه ينعكس عليه وسوف يمكنه من تحقيق عددا من الأهداف المرتبطة به

عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من عدد من العناصر أهمها

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية والمعرفة العامة بالوظيفة والمجالات ذات الصلة.

2- جودة العمل: ويشير هذا العنصر إلى مدى إلمام الفرد بعمله ومدى تحفيزه وكفاءته الفنية وإبداعه.

الدافعية والمهارات الفنية والإبداعية والقدرة على تنظيم العمل وتنفيذه بطريقة خالية من الأخطاء.

3- عبء العمل: حجم العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في ظل ظروف العمل العادية والسرعة التي يمكن بها إنجازه.

4- المثابرة والموثوقية: الجدية والتفاني في العمل، والإحساس بالمسؤولية عن العمل، والقدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف إلى الإرشاد والتوجيه من المشرف، وتقييم نتائج العمل.

(العطية، 2003)

2.4. العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وأداء العاملين

من خلال ماتم عرضه سابقاً نستنتج انه هناك علاقة طردية بين الممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي حيث انه كلما كان هناك تطبيق أكثر من قبل المنظمة للأساليب الحديثة وهناك وعي أكثر من قبل الموظفين نحو هذه الأساليب ومدى أهميتها بالنسبة لشركة وبالنسبة له كاموظف كان هناك تحسن عالي وملحوظ في أداء العاملين ونحن ناكذ هنا انه أداء العاملين لا يتاثر فقط بالممارسات الحديث لا هناك عدة أمور تؤثر عليه بجانب تطبيق هذه الممارسات .

الدراسات السابقة :

- دراسة (مصطفى، 2020م) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤثر على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي في الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الخطوط الجوية الملكية الأردنية وتم اختيار 300 موظفاً عشوائياً. وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة التي تم تحليلها بالتحليل الإحصائي (287) استبانة بنسبة (95.6%) من إجمالي عدد الاستبيانات الصادرة. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأسلوب تحليل إحصائي استنتاجي لتحقيق من صحة فرضيات البحث.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة في (التوظيف والاختيار الإلكتروني والتدريب والتطوير الإلكتروني وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) وتبين انه لها تأثير إحصائي على الأداء الوظيفي، ومعظم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على الثقافة التنظيمية (عدا التدريب والتطوير الإلكتروني).

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

توفير برامج تدريبية إلكترونية للموظفين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم.

2- دراسة (الطالبة، 2020م) بعنوان: "أثر" ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سياسات الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في منطقة شمال الأردن ومن ثم تم اختيار عينة مكونة من (160) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة في منطقة شمال الأردن. كما تم بناء استبانة مكونة من (41) فقرة مقسمة إلى جزأين، تناول الجزء الأول أبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، الرواتب والمكافآت، الترقية إلى المستويات الأكاديمية العليا، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والتقييم). (والثاني (سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس) واستخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ومن ثم إجراء الأساليب الإحصائية لتحقيق من صدق وثبات الاستبيان وتم تطبيقه على أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن بعدين لإدارة الموارد البشرية، وهما التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية الجيدة والاجر المادي والمكافآت، يؤثران على سياسة الاحتفاظ

بأعضاء هيئة التدريس مع الترقية إلى مرتبة علمية أعلى، وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس و
لا يؤثر التقييم على سياسات الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس حيث تم عرض النتائج
الدالة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثيرات المتغيرات الشخصية (الخبرة في
ممارسة إدارة الموارد البشرية والرتبة الأكاديمية) عند مستوى الدلالة (0.05).
كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

هناك حاجة إلى إعادة النظر في سياسات القبول والتسجيل في الجامعات الخاصة في منطقة
شمال الأردن.

3- دراسة (المجالي، 2019م) بعنوان: أثر " نظم معلومات الموارد البشرية في أداء العاملين في
الفنادق الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الفنادق
الأردنية، بأبعاد تشمل: نظام الرواتب، الحوافز والإجازات، نظام التدريب، نظام الاختبار
والتوظيف، ونظام تقييم الموظفين. أداء العاملين في الفنادق في الأردن. يمثل مجتمع الدراسة
جميع الفنادق في المملكة الأردنية الهاشمية. بحسب النشرة الإحصائية للربع الأول من عام
2018 الصادرة عن وزارة السياحة والآثار الأردنية، فإن مجتمع الدراسة يشمل جميع العاملين في
فنادق الأردن، حيث بلغ عدد الفنادق (266) فندقاً ويعمل بها (17,285) موظفاً وموظفة.
ولعينة البحث تم اختيار عينة ميسرة من مجتمع البحث؛ حيث تم توزيع ما مجموعه 200
استبانة، وتم استرداد 165 استبانة صالحة، منها 145 استبانة تمثل مديري الفنادق ومساعدتهم
الباحثين العاملين في الفنادق المصنفة في القبة و البحر الميت . ولجمع بيانات الدراسة قامت
الباحثة بإنشاء استبانة بناءً على الأبحاث السابقة المتعلقة بالموضوع، واستخدمت الحزمة
الإحصائية لبرنامج العلوم الاجتماعية لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء العاملين في الفنادق الأردنية، وهي: (نظام الأجور والحوافز والإجازات، نظام التدريب، نظام الاختبار والاستقطاب، نظام تقييم العاملين على أداء العاملين في الفنادق الأردنية).

4- دراسة (أبو جليدة، 2018م) بعنوان: "أثر" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية".

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الليبية. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد، وشركة ليببانا) البالغ عددهم (860)موظفاً. تم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، ووزعت الاستبيانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346 شخصاً) وتم إرجاع (330) استبياناً وكان الصالح منها للتحليل (293) وتم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي : (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج، مؤشر كرونباخ ألفا للثبات) واستخدمت برمجيات AMOS الإصدار (22) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أن شركات الاتصالات الليبية تسعى إلى الحصول على أفضل ما يتوفر في السوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات، بالإضافة إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط

الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم على نحو مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي، كما بينت الاهتمام العالي من قبل العاملين في الشركة بمتطلبات الالتزام بالعمل والحرص على تطبيق القيمة الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز لأداء العمل بالشكل المطلوب. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصال وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استثماريتها بالعمل مراعاة التطورات التكنولوجية

التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات واستخداماتها عند تحديد الإستراتيجيات التدريبية، ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

من خلال الدراسات السابقة يتضح الاختلاف الاساسي بين هذا الدراسات كان يتمحور حول الهدف الاساسي منها والذي سعى كل باحث لتحقيق هدف محدد في قطاع محدد ، ولا ننسى أختلاف الفترات الزمنية والبيئات الثقافية الي جرت فيها هذه الدراسات ، البعض منها قد اتفق في المتغيرات والاهداف الخاصه بدراستنا الحالية ، كما انه الغالبية العظمى أتفقت في المنهجيات المستخدمة.

كان وجه التشابه الاول بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الاهداف المتمثلة في تعرف أثر الممارسات أو إدارة استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين ، واما بالنسبة للاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في مدى تأثير إدارة إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، أو أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ، كما انه الدراسة الحالية والبعض مع الدراسات السابقة لجاء لاستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، بينما أظهرت الدراسات

السابقة تشابه واختلاف في متغيرات الدراسة الحالية، التي تمثلت في التالي: (ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأداء العاملين يتفرع منها المتغير المستقل الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير ، التحفيز ، تقييم الأداء) والمتغير التابع (أداء العاملين) نجد أنها اشتركت مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل بأبعاده وبعضها في المتغير التابع (أداء العاملين) على نحو عام، وأيضًا نجد أنها اشتركت في بعض أبعاد المتغير المستقل، حيث تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في متغيرات هذه الدراسة المتعلقة بـ: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز ،) إلا أنها اختلفت مع بقية الدراسات في دراسة المتغيرات التالية: (الرواتب والمكافآت، نظام الإجازات، نظام التعويض، نظام الأجور ؛ مشاركة العاملين، الوصف الوظيفي، الأداء الوظيفي).

ومن حيث مجال الدراسة وعينة الدراسة فقد ظهرت أختلافات متباينة في الدراسات السابقة من ناحية المجال وعدد افراد العينة كما يمكن حصر أهم النقاط المستنتجة بعد المقارنه بين الدراسة الحالية والسابقة بالاتي :

- 1- معظم الدراسات السابقة قد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.
- 2- معظم الدراسات السابقة حاولت أن تأصل لنظرية علمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- 3- أداة الاستبيان كانت ادارة اساسية في الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة .

2.5. الخاتمة

من خلال دراستي لموضوع دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات بالتطبيق على شركة جود بسوريا ، حاولت الإجابة بشكل عام وبشكل عملي ، ولكن من خلال تحليلي لنتائج الدراسة إتضح لي وجود ممارسات وعوامل أخرى تؤثر على المورد البشري يتطلب من المنظمات الأخذ بعين الاعتبار بها، لذا أقترح ان يتم اجراء دراسات مستقبلية للممارسات الحديثة في الموارد البشرية لقلّة وجود الأبحاث ولأنه مجال جيد للدراسة .

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

📌 المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة):

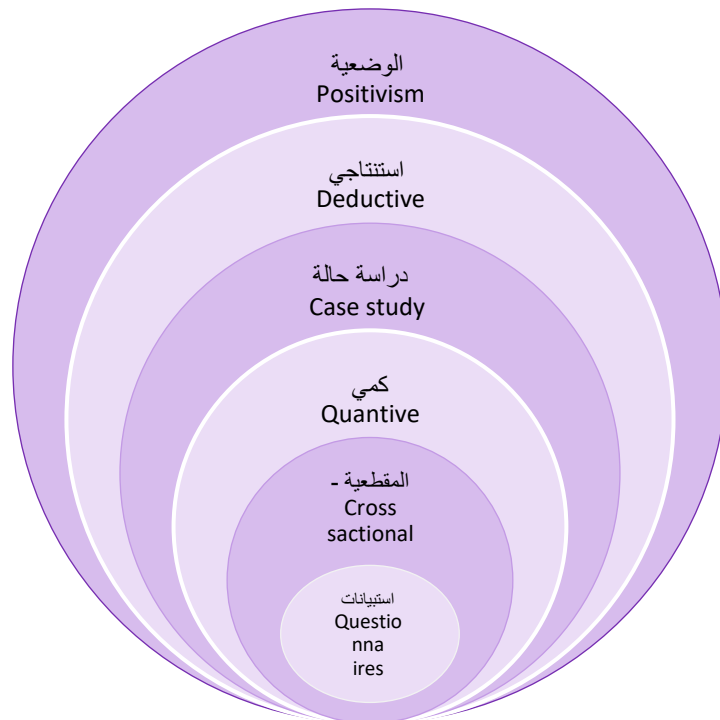
سيتم تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة مثل التخطيط والتدريب والتحفيز يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة أداء العاملين وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بناء على النتائج المستخلصة.

📌 المتغير التابع (أداء العاملين):

سيتم تقييم أداء العاملين باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على أداء العاملين سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى أداء العاملين بناء على الأسئلة التي تخص أداء العاملين ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير أداء العاملين من وجهة نظر العاملين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد الممارسات التي يمكن تحسينها لأداء العاملين. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات أداء العاملين من وجهة نظر العاملين لبناء النتائج المستخلصة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2) منهجية البحث: صمم بواسطة الباحثة

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

مجتمع البحث في هذه الدراسة هو العاملين في شركة جود بسوريا، التي تُعد من الشركات الرائدة في مجالها. يبلغ عدد الموظفين في الشركة 53 موظفاً، حيث تلتزم جود بتقديم خدمات متميزة من خلال بيئة عمل محفزة وداعمة. بفضل الكوادر المؤهلة التي تمتلكها الشركة وتبنيها لأحدث ممارسات إدارة الموارد البشرية، تسهم جود في تعزيز كفاءة الأداء ورفع مستوى الإنتاجية. كما تميزت الشركة بتوفير برامج تدريبية متنوعة وتعزيز التعاون مع المجتمع المحلي، مما جعلها نموذجاً يُحتذى به في مجال الأعمال بسوريا.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة هو العاملين في شركة جود بسوريا والبالغ عددهم (53) عامل، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (45) عامل، وقد قام (45) عامل بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 84.91% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد العاملين	النسبة المئوية
عاملين شركة جود	53	100%
المجموع	53	100%

عينة البحث:

وفقاً لجدول krejcie (1970) فإن عدد العينة (45) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (53) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 53 عامل وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد العاملين	النسبة المئوية
عاملين شركة جود	45	84.91%
المجموع	45	84.91%

🌈 طرق وتقنيات اخذ العينة

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

🌈 المتغير المستقل: (ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة)

واعتمد الباحث على استبانة(معيتيقة أحمد وآخرون). وذلك لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وذلك من حيث 3 ابعاد وهي التخطيط والتدريب والتحفيز الاضافي باجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد التخطيط يتكون 4 عناصر، وبعد التدريب يتكون من 4 عناصر ، وبعد التحفيز يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق .

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

الحديثة.

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة	التخطيط	4	معيتيقة أحمد القعود, & مصطفى مفتاح الأشلم. (2024). التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة اليبية. مجلة الاصاله, 3(9).
	التدريب	4	
	التحفيز	4	
	العدد الكلي	12	

المصدر: الباحثة

المتغير التابع: (أداء العاملين)

واعتمد الباحث على استبانة (بوزرقاطة & امل). وذلك لقياس المتغير التابع أداء العاملين ، وذلك من حيث العبارات الخاصة لأداء العاملين ، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق .

جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع أداء العاملين.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
أداء العاملين	12	بوزرقاطة, امل (2019). أثر التدريب على أداء العاملين : دراسة حالة لموظفي مديرية جامعة محمد خيضر في سكرة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. الجزائر.

المصدر: الباحثة.

3.6. أنواع البيانات

في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصًا لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للعاملين لقياس مستوى أداء العاملين وربطه بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة مثل التخطيط، التدريب، التحفيز، وارتباطها بمستوى أداء العاملين
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من العاملين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وعلاقتها بأداء العاملين .

- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليلي العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

3.8. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم استعراض المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة، والتي تهدف إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في شركة جود. تم توضيح أن المنهج الكمي هو الأساس الذي بنيت عليه الدراسة، حيث تم تصميم استبيان شامل يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تعكس الأبعاد المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما تم تناول خطوات اختيار العينة المستهدفة، حيث تم اختيار مجموعة من العاملين في الشركة لضمان تمثيل عادل لكافة المستويات الوظيفية. وقد تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة لتحليل البيانات، مما يسهم في تعزيز دقة النتائج وموثوقيتها.

علاوة على ذلك، تم التأكيد على أهمية الالتزام بالمعايير الأخلاقية أثناء جمع البيانات، بما في ذلك الحفاظ على سرية المعلومات وحقوق المشاركين. من خلال هذه المنهجية، نأمل أن تسهم الدراسة في تقديم رؤى قيمة حول كيفية تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية.

ختامًا، فإن النتائج المستخلصة من هذه الدراسة قد تساعد صناع القرار في المؤسسات على إدراك أهمية العنصر البشري ودوره المحوري في تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يمهد الطريق لممارسات أكثر فعالية في إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- 1- أبو شيخة، نادر احمد. (2000): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للتوزيع والنشر.
- 2- العزاوي، نجم عبد الله عباس حسين جواد. (2010): الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الطبعة العربية، عمان، الأردن.
- 3- طشطوش، هائل. (2020): العوامل المساهمة في إنجاح إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم واستدامة نجاح خطط المؤسسات، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 741-745.
- 4- أبو جليدة، سعيد سمير. (2018): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 5- شنطي، محمود عبد الرحمن. (2006): أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة العربية الإسلامية بغزة
- 6- شنواني، صلاح. (2001): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بلا ناشر (مؤسسة شباب الجامعة)
- 7- سهيلة محمد عباس. (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، ص 57
- 8- عطية، ماجدة. (2003): سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دارالشروق للنشر والتوزيع
- 9- قاسم ضرار. (1981): التخطيط وإدارة القوى العاملة (مدخل) مذكرة تدريبية ص 16-6
- 10- هاشم زكي محمود. (1996): إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت
- 11- يافي رنده الزهري. (2000): بحث عن التخطيط الاستراتيجيات الموارد البشرية
- 12- جودة، محفوظ احمد. (2010): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص. 99.
- 13- الطالبة نهار عابد عبد العزيز، (2020): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، مجلة العلوم التربوية والنفسية، بحوث ومقالات الناشر المركز القومي للبحوث غزة.
- (أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات 2018- سعيد، سمير، أبو جليدة. (2018): الاتصالات الليبية"، ر ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- 15- مصطفى، ياسمين، جميل. (2020): "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

16-المجالي ، رامي، سلامة . (2019) : " أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء العاملين في الفنادق الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة آل البيت ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن .

17استبيان المتغير المستقل :

معيتيقة أحمد القعود, & مصطفى مفتاح الأشلم. (2024). التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية. مجلة الاصاله, 3(9)

<http://alasala.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/article/view/485>

18استبيان المتغير التابع :

استبيان المتغير الثاني: بوزرقاطة, امل (2019). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة لموظفي مديرية جامعة محمد خيضر في سكرة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. الجزائر

<http://archives.univbiskra.dz/bitstream/123456789/13084/1/AMELBOUZERGATA.pdf>

المراجع الأجنبية:

1Stone, R. (2002). Human Resource Management, (4th ed.), JohnWiley & Sons Ltd, Australia.

قائمة الملاحق

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أما بعد،

أنقدم بإجراء بحث حول " دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات بالتطبيق على شركة جود بسوريا ", وهذا البحث جزء أساسي من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس تخصص إدارة عامة من جامعة ميداوثن, وعليه أتمنى منكم التعاون و الإجابة على الاستبيان المرفق من خلال اختيار العبارة التي تتفق مع رأيك الشخصي. وأود إعلامكم أنني أتعامل بكل سرية مع معلوماتكم الشخصية الواردة دون أن يطلع عليها أحد, ولن تستخدم إلا بغرض عرض نتائج دقيقة للبحث العلمي.

شكراً لكم مع فائق القبول والتقدير.

البيانات الشخصية

الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

العمر:

☐ 25 – 20 ☐ 30 – 26 ☐ 40 – 35 ☐ 45 فأكثر

التعليم:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

الخبرة:

☐ سنة لسنتين ☐ 3 سنوات لـ 5 سنوات ☐ 6 سنوات لـ 8 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

الرقم	ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة		
	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: التخطيط			
1			لدى الشركة خطة طويلة الأجل للموارد البشرية
2			يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في الشركة نحو تحقيق أداء أفضل
3			تستخدم الشركة أدوات التميز لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية
4			تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية للتجديد وجود ووفرة الموارد البشرية
البعد الثاني: التدريب			
5			تقوم الشركة بتصميم برامج التدريب والتنمية
6			يخضع العاملون في الشركة لبرنامج شريبي كل عام
7			يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال احتياجات الشركة
8			أن التدريب يسهم في مساعدة الفرد التقدم لوظائف أعلى في زمن أقل
البعد الثالث: التحفيز			
9			توفر الشركة حوافز لموظفيها
10			تركز الشركة على الإنصاف في توزيع المكافآت بين العاملين
11			تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافع قوي للتميز بالأداء
12			تستند المكافآت في الشركة إلى الأداء

المتغير الثاني: أداء العاملين

الرقم	أداء العاملين	موافق	محايد	غير موافق
1	أحرص على الالتزام بقوانين وسياسة الشركة			
2	أنجز المهام في الوقت المحدد			
3	أعمل حتى وقت إضافي لأنجز المهام المطلوبة			
4	التزم بالوقت الرسمي للعمل			
5	أنجز أعمال أخرى في أوقات العمل غير الرسمية			
6	انجز مهامي وفق معايير الشركة			
7	اهتم بإنجاز الأعمال الموكلة لي على أكمل وجه			
8	استخدم الموارد المتاحة في إنجاز الأعمال			
9	اتأكد من دقة إنجازي للعمل من خلال زملائي			
10	الشركة تكافئ الموظفين المتميزين			
11	تستغل الشركة قدرات موظفيها			
12	اشعر بالتحفيز خلال عملي في فريق جماعي			