

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

اسم الطالب:

رهف سليمان حجر السهيمي

الرقم الجامعي :

2021204665

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

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 خطاه

إهداء

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 الطموحة أولاً ابددت بطموح وانتهت بنجاح ثم الى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية دتمم لي سنداً لا عمر 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 وحببي 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 عينك لأعاود النهوض من جديد بكل عزم . أدامك الله سنداً نفخر به ومأمناً نلجأ إليه، حفظك الله (أبي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة 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 (أُمِّي 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 مستقبلي الوظيفي بحول الله وقوته كل الشكر والتقدير المشرفات التدريب التعاوني والادارة القائمة عليه لتعاونهم وحرصهم على تدريبي وتعليمي بكل سرور .

جدول المحتويات

6.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	١-١ المقدمة:
3.....	٢-١ مشكلة البحث:
3.....	الفجوات النظرية:
3.....	الفجوات العملية:
3.....	٣-١ أهمية البحث:
4.....	الأهمية النظرية:
4.....	الأهمية العلمية:
4.....	٤-١ أسئلة البحث:
5.....	٥-١ أهداف البحث:
5.....	٦-١ فرضيات البحث:
5.....	٧-١ نموذج البحث:
6.....	٨-١ منهجية البحث :
7.....	9-1 الدراسة الميدانية:
8.....	10-١ مخطط البحث:
9.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
10.....	٢-١ المقدمة :
11.....	٢-٢ التخطيط:
11.....	٣-٢ تصميم الوظائف:
12.....	٤-٢ تحليل الوظائف :
12.....	٥-٢ التعيين والاستقطاب :
13.....	٦-٢ التدريب:
14.....	٧-٢ المقدمة :
14.....	٨-٢ مفهوم الأداء :
14.....	٩-٢ أهمية الأداء :
15.....	١٠-٢ أهمية الأداء بالنسبة للعاملين :
15.....	١١-٢ أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:
15.....	١٢-٢ عناصر الأداء الوظيفي :
16.....	العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :
16.....	الدراسات السابقة :
18.....	التعقيب عن الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:
19.....	الخاتمة :
21.....	المراجع:
23.....	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1)	نموذج البحث :المصدر (الباحثة (2024،	5
الشكل (2)	منهجية البحث	6

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١-١ 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 اختيار 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 ادارة 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 سوا كان ذلك بشكل مباشر عن طريق استقطاب الموظفين او بطريقة غير مباشرة مثل تحقيق أهداف المؤسسة والنجاح التنظيمي وانه اداء العاملين قد يتاثر 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 اداء العاملين وهل حقاً يتاثر بالمورد البشري وان كان هناك تاثير هل هو قوي وواضح او تاثير 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 وصولا 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 كفوة وتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فيها الذي يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأداءهم وذلك يصب بالنهاية إلى رفع جودة أداء المنظمة بشكل عام، حيث انه بدون 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، نظرا 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 غالبا 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 عال من الأداء، وتحتاج الشركات إلى تحديد طبيعة ممارساتها الاستراتيجية للموارد البشرية.

١-٢ 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)

الفجوات النظرية:

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 سيمكنهم من تحقيق ذلك وقد أختارت الباحثة دراسة شركة جود كدراسة حالة (sims,2002)

الفجوات العملية:

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 اثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات؟

١-٣ أهمية البحث:

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.

الأهمية النظرية:

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 ابعادها حيث توفر اطار مفاهيمي متكامل قد يساهم في مساعدة أي باحث مهتم بموضوع البحث انه يأخذ هذه البحث مامرجع أساسي لدراسته .

الأهمية العلمية:

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 وتسليط الضوء على الجوانب الإيجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية ، وخاصة في ظل التطور التكنولوجي والعلمي الذي أصبح يمثل أهم التحديات أمام المنظمات في وقتنا الحالي والذي يتطلب إدارة موارد مؤهلة وقادرة على مواكبة هذه التطور وتلبية رغباته (sims,2002)

١-٤ أسئلة البحث:

١- ماهي الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومادى تطبيقها على المنظمات وأثرها على الأداء؟

٢-كيف يساعد توضيح هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين؟

١-٥ أهداف البحث:

١-تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات وأثرها على الأداء

٢- توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين

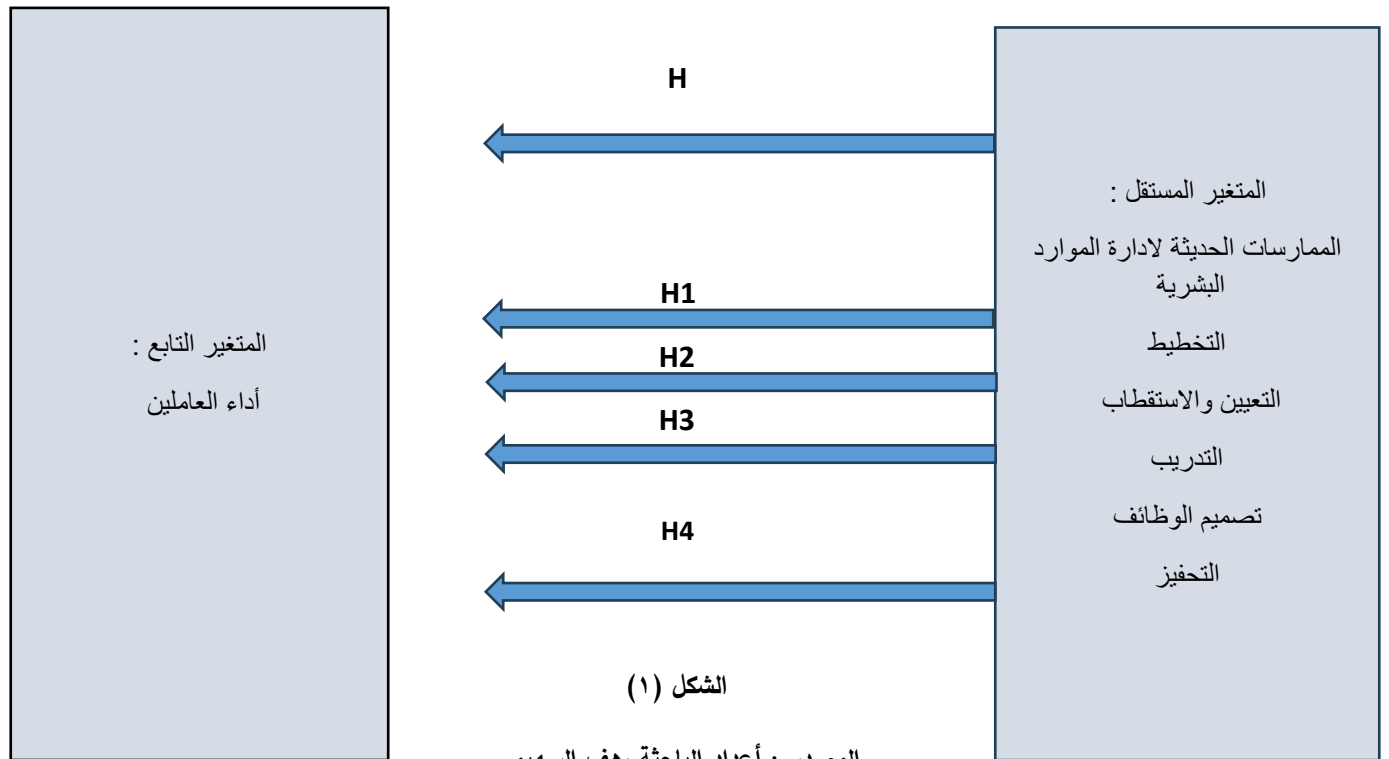
٣-لفت الانتباه إلى أهمية أداء العاملين في رفع سوية المنظمة وأدائه

١-٦ فرضيات البحث:

١-توجد علاقة سببية بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتحسن أداء الموظفين

٢-هناك علاقة طردية بين ارتفاع مستوى الوعي لدى العاملين بالممارسات الحديثة وتحسن الأداء

١-٧ نموذج البحث:



٨-١ منهجية البحث :

فلسفة البحث : التفسيرية

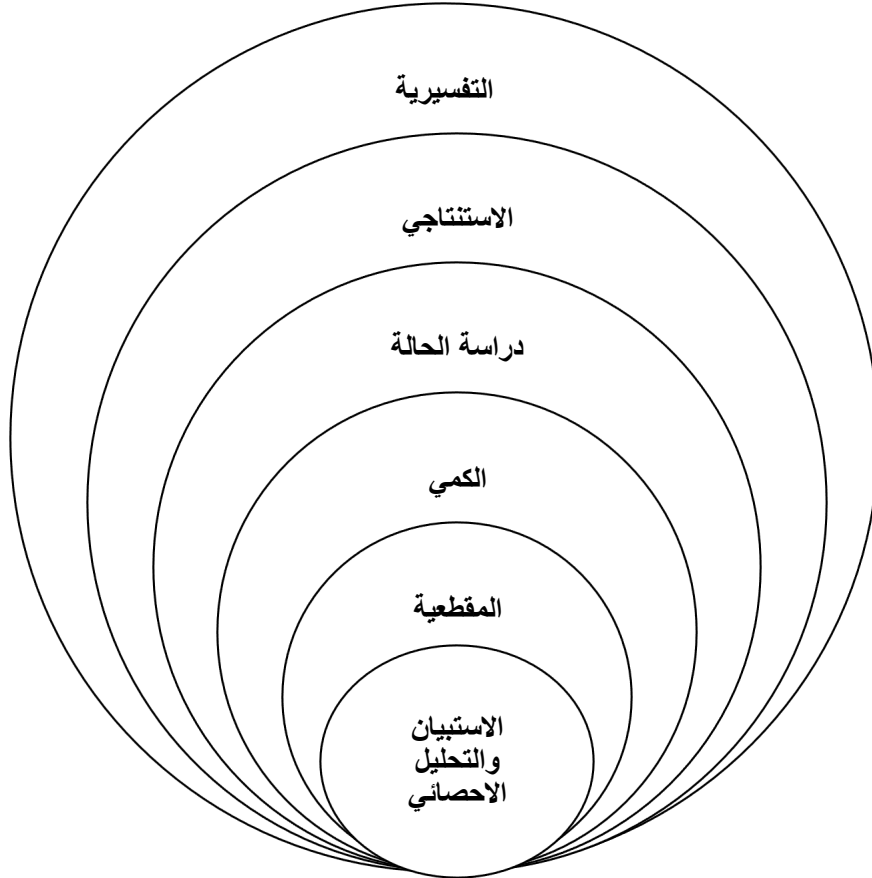
منهج البحث : الاستنتاجي

استراتيجية البحث : دراسة الحالة

نوع البحث : كمي

الأفق الزمني : مقطعي

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



شكل (2) : منهجية البحث

٩-١ 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 علب 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.

١-١٠ مخطط البحث:



الفصل الثاني: الإطار النظري

الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

٢-١ المقدمة :

تعتبر الموارد البشرية أحد المعايير الأساسية لقياس الثروة الوطنية، ولأن الموارد البشرية هي أهم المكونات الرأسمالية 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 فالإقتصاد 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 مثلاً 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.

٢-٢ 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.

يعرف 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.

٢-٣ تصميم الوظائف:

تشكل عملية تصميم الوظيفة المهام والأنشطة في وظيفة معينة. ويتيح تصميم الوظيفة للموظفين أداء 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.

تتبع 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)

٢-٤ 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 بان 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 اجل أن ينجزها بنجاح

٢-٥ 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

تري الباحثة 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.

٢-٦ التدريب:

يُعرف 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 وتطويرهم الفكري والمعرفي في جميع المجالات

أداء الموظفين

٧-٢ المقدمة :

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ ويرجع ذلك إلى أن تحقيق أداء الأعمال يُنظر إليه على أنه الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل وانعكاس لمستوى التحضر والتقدم الاقتصادي في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء. ولا تزال المنظمات تسعى إلى تحقيق قيادة جديدة من خلال إعادة تصميم هياكلها، ومحاولة إشراك الموظفين بشكل أكبر في وضع السياسات، وإدخال أنظمة دورة الجودة وتصميم حوافز جديدة لجهود فردية وجماعية محددة. وهناك المئات من الأساليب الأخرى التي تركز على هدف واحد هو تحسين الأداء. (الشنطي، 2006)

٨-٢ مفهوم الأداء :

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. المنظمة. (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.

٩-٢ 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)

٢-١٠ 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، فيحصلون 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)

٢-١١ 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 عدداً من الأهداف المرتبطة به

٢-١٢ 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)

العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :

من خلال ماتم عرضه سابقاً نستنتج انه هناك علاقة طردية بين الممارسات الحديثة لإدارة 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 كالموظف كان هناك تحسن عالي وملحوظ في أداء العاملين ونحن نؤكد هنا انه أداء العاملين لا يتأثر فقط بالممارسات الحديث لا هناك عدة أمور تؤثر عليه بجانب تطبيق هذه الممارسات .

الدراسات السابقة :

1- 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 (الطوالة، 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 ولا 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 بمجموعة 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 ليبيانا) 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 الاساليب الاحصائية 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 الحديثة التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات واستخداماتها عند تحديد الإستراتيجيات التدريبية، ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

التعقيب عن الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

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 الحاليه والدراسات السابقه 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 ينفرع 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، وأيضاً 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 متباينه 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 .

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 .

المراجع

المراجع:

المراجع العربية:

- 1- ابو 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): اثر 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 6-16
- 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- الطوالة 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 الاتصالات 2018- سعيد، سمير، أبو جليدة. 14 الليبية"، ر ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الاردن.

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 .

المراجع الأجنبية :

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

الملاحق

الاستبيان

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	--------	------------	-------	-------	-----------	----------------

أرجو من حضرتكم التلطف والإجابة على الأسئلة التالية بكل شفافية وموضوعية لأغراض التحليل الإحصائي حيث إن المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولن نستخدمها إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة لك:

1 - الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

44 26

2- العمر :

أقل من 20 سنة العدد (1) من 20 إلى 29 (15) من 30 إلى 39 (22) من 40 إلى 49 (25) 50 سنة فأكثر (7)

3- المؤهل الدراسي :

أقل من ثانوية (9) ثانوية عامة (10) إجازة جامعية (29) معهد متوسط (14) دبلوم (3) ماجستير (5) دكتوراه (-)

4- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات (7) 5 - 10 سنة (14) 11 - 15 سنة (16) 16 - 20 سنة (22) أكثر من 20 سنة (11)

5- المستوى الوظيفي :

مدير عام(-) مدير إدارة (10) مساعد مدير(8) رئيس قسم (17) موظف (31) أخرى(4)

المتغيرات المستقلة							
(الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية)							
1-	التخطيط	لدى الشركة خطة طويلة الأجل للموارد البشرية	12	43	12	3	—
		يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في الشركة نحو تحقيق أداء أفضل	12	49	8	1	—
		تستخدم الشركة أدوات التنبؤ لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	8	51	10	1	—
		تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد وجود ووفرة الموارد البشرية	5	52	12	1	—
		يسهم التخطيط في الاستيفاء باحتياجات الشركة من الأفراد	10	56	4	—	—
2-	التعيين والاستقطاب	تعتمد الشركة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين	15	46	6	3	—
		إن اختيار الموظفين بناء على معايير تتناسب مع العمل يؤدي إلى رفع سوية العمل	21	48	1	—	—
		تستخدم الشركة مكاتب إدارة الموارد البشرية من أجل ملئ الشواغر التي لديها	21	49	—	—	—
		تسعى الشركة للحصول على أعلى المهارات والكفاءات في السوق	21	44	5	—	—
		يتم اختيار الموظفين في الشركة باستخدام عددا من اللجان	14	40	9	6	1
		تعتمد الشركة على معيار الكفاءة في اختيار العاملين	17	49	2	2	—
		تستخدم الشركة عدة طرق لاختيار طالبي الوظائف	17	44	9	—	—
3-	التدريب	1-3- تقوم الشركة ب تصميم برامج التدريب والتنمية	16	49	5	—	—
		2-3- يخضع العاملون في الشركة لبرنامج تدريبي كل عام	15	44	8	3	—
		3-3- يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال احتياجات الشركة	19	51	—	—	—
		4-3- يسهم تنوع الدورات في توجيه إمكانيات الموظفين إلى الاتجاه الصحيح والسليم.	17	53	—	—	—
		5-3- إن التدريب يسهم في مساعدة الفرد للتقدم لوظائف أعلى في زمن أقل.	18	52	—	—	—
4-	تحليل وتصميم الوظائف	1-4- يتم تغيير المتطلبات الوظيفية في الشركة كل سنة اعتماداً على متطلبات العمل	11	41	14	4	—
		2-4- تعتمد الشركة على المعايير في تصميم الوظائف	12	46	11	1	—
		3-4- تسعى سياسة الشركة لإثراء العمل بإضافة مهام إلى وظائف	16	47	7	—	—
		4-4- تقوم الشركة بتوسيع العمل أفقياً بإضافة مسؤوليات جديدة	19	44	4	3	—
5-	التحفيز	1-5- لا توفر الشركة حوافز لموظفيها	4	27	4	18	17
		2-5- تستند المكافآت في الشركة إلى الأداء	20	47	2	1	—
		3-5- تركز الشركة على الإنصاف في توزيع المكافآت بين العاملين	16	46	6	2	—
		4-5- تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافع قوي للتميز بالأداء	25	42	2	1	—
		5-5- تعطى الحوافز عندما يزيد المقدم من العامل عن المطلوب منه	22	43	4	1	—
6-	تقييم الأداء	1-6- يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواها	18	46	4	2	—

2-6-	هناك معايير مختلفة للأداء (المالية والإدارية، إلخ...) في الشركة	15	50	5	-	-
3-6-	لا يقال لي إذا كنت أقوم بعمل جيد	10	35	5	11	9
4-6-	تكون المعلومات عن جودة الأداء متاحة بسهولة للموظفين	14	41	9	5	1
5-6-	تؤدي عملية تقييم الوظائف إلى ترتيب العاملين وفقاً لأدائهم	16	45	6	3	-
7-1-	تؤخذ الآراء والأفكار الخاصة بك موضع الاهتمام في الشركة	18	44	4	2	2
7-2-	معايير التقييم في الشركة تأخذ في الاعتبار آراء الزملاء	12	46	10	-	2
7-3-	تطلب الإدارة الخاص بك أن تبين رأيك قبل إجراء تغييرات على الطريقة التي تعمل بها	13	43	11	3	-
7-4-	كثيراً ما تطبق الشركة أفكارك في العمل	9	42	16	3	-
7-5-	هناك هيئة لتمثيل الموظفين في الشركة	17	48	4	1	-
7-6-	هناك صندوق لاقتراحات موظفين في الشركة	7	36	16	6	5
	المتغير التابع (أداء العاملين)					
	تتوفر لدى الموظفين الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر	12	37	8	5	8
	يتوفر لدى الموظفين الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	14	51	3	1	1
	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية	16	52	1	1	-
	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل مشاكل العمل	13	45	11	1	-
	يضع الموظف خطة لأعماله حتى لا يكون عنده أعمال مستعجلة أو فجائية	21	47	1	1	-
	قسمك يحقق أهدافه في أقل من الوقت المتوقع	16	49	-	5	-
	قسمك يحقق أهدافه مع عدد أقل من الموظفين المطلوبين	11	45	13	1	-
	يبحث الموظف عن الطرق الأفضل للعمل ولا يقتصر على الطرائق السابقة	14	51	4	1	-
	يستطيع الموظفون أن يتعاملوا بشكل مرضي مع الضغوط الناجمة عن العمل	11	53	4	1	1
	لا يهمل الموظفون المشكلات بل يتخذون الإجراءات المبكرة لحلها جذرياً وليس مؤقتاً	12	50	8	-	-
	يقوم الموظفون بقسمك بتحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد	13	49	8	-	-
	هل ما زال القسم الخاص بك يحقق أهداف الشركة في حدود الميزانية من حيث التكاليف والنفقات	16	46	8	-	-
	هل حقق القسم الخاص بك قد أهدافه المالية السنة السابقة	15	45	10	-	-
	هل حقق قسمك الأهداف المحددة بنفقات أقل من المحددة في الميزانية	10	46	12	2	-
	المرجع رقم 9					