

عنوان البحث

أثر ممارسة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركات.

إعداد الطالب/ شفوق صقر اليامي

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٣

مقدمة:

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

أن إدارة الموارد البشرية اكتسبت هذا الدور من كونها إدارة ألهم وأعلى أصول المنظمة حيث إنها عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه الموارد البشرية وصولاً بها إلى تحقيق أهداف المنظمة. ولما كان التميز بالنسبة إلى منظمة هو أداءها ولما كان الأداء هو سبب بقاء واستمرار المنظمة .

أصبح من الضروري الحصول على موارد بشرية كفؤة وتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية فيها الذي يؤثر بشكل مباشر على عمل الموظفين وأداءهم وذلك يصب بالنهاية إلى رفع سوية أداء المنظمة بشكل عام. حيث انه بدون العنصر البشري لا يمكن نشوء أي تنظيم لذلك تزايد الاهتمام به في جميع العصور وحتى الآن. فمن خلال هذا المورد تستطيع المنظمة أن ترتقي وتسمو وصولاً إلى أعلى أداء ممكن فبدونه لا يمكنها أن تحقق أي أهداف فهو يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى. كل ذلك يتطلب إدارة مناسبة تهتم بالموارد البشرية وشؤونها وتهتم باحتياجاتها ورغباتها.

يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة والاهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه لبذل أكبر مجهود ممكن مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام حيث يمكن استخدام سياسات وتقنيات وبرامج تساهم في ذلك تؤدي إلى خدمة المنظمة والفرد معاً. أي منظمة بغض النظر عن حجمها الذي يمكنها

من البقاء والاستمرار دون العنصر البشري. إن العنصر البشري في أي منظمة هو مصدر للميزة التنافسية.

(Ristow, Pearse, Ristow, & Amos, 2008).

مشكلة الدراسة:

نظرا لأهمية دور إدارة الموارد البشرية و أثر ممارستها بشكل مباشر على الأداء الوظيفي (كالتخطيط, التعيين و الاستقطاب, الحوافز و التعويضات, التدريب و تقييم الأداء) حيث إنها تمثل أهم عنصر للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة وبما أن تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات يمثل أهم التحديات التي تعمل الشركات على الاهتمام به وتطويره وتحسينه من أجل زيادة إنتاجيتها وأرباحها , فقد سعت الدراسة إلى البحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الشركات وقد تمثلت مشكله الدراسة في فهم مدى تأثير ممارسات اداره الموارد البشرية على أداء موظفي الشركات .

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

هل يؤثر التخطيط على أداء الموظفين في الشركات؟

هل يؤثر التعيين والاستقطاب على أداء الموظفين في الشركات؟

هل تؤثر الحوافز والتعويضات على أداء الموظفين في الشركات؟

هل يؤثر التدريب والتقييم على أداء الموظفين في الشركات؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والاهم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي تفرض على الشركات مواكبتها باستمرار. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في:

١- 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.

- ٢- إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات حيث تساهم نتائج الدراسة في رفع الأداء لأنها تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية.
- ٣- المساهمة في تطوير عمل الشركات بشكل فعال مما ينطوي عليه استمراريته بما يخدم المصلحة العامة.
- ٤- لفت النظر الى ما يجب منهم من تركيز وتطوير واعطائه اولويه عن غيره لكسب (الميزة التنافسية) من بين الشركات الأخرى.
- ٥- ان الحرص على تطبيق الاستراتيجيات في الشركات الان ينطوي عليه شركات مستقبلية ناجحة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

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

تساؤلات الدراسة

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

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

فروض الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالات إحصائية لإستراتيجيات اداره الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات:
ومنها تندرج الفرضيات التالية:

يوجد أثر ذو دلالات إحصائية لتخطيط على أداء الموظفين في الشركات؟

يوجد أثر ذو دلالات إحصائية لتعيين والاستقطاب على أداء الموظفين في الشركات؟

يوجد أثر ذو دلالات إحصائية لحوافز والتعويضات على أداء الموظفين في الشركات؟

يوجد إثر ذو دلالات إحصائية لتدريب والتقييم على أداء الموظفين في الشركات؟

الدراسات السابقة:

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

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

التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخدمها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، وضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشتمل على الحوافز المادية والمعنوية.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المنظم) واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن ٨٠٪ من لدى المنظمات غير الحكومية استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، والتي ساهمت هذه الاستراتيجيات في زيادتها ميزتهم التنافسية. مستوى تطور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في هذه المجالات كما أن المؤسسات مرتفعة نسبياً حيث تبلغ (٧٨٪). وتساهم المشاركة الخارجية بشكل رئيسي في تطوير هذه المجالات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، و ٧٥٪ ممن يقومون بصياغة وإعداد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لديهم استراتيجيات مناسبة والمستوى المهني المناسب. كما أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لديها ساهم بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.

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

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

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

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

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف ولبرامج التدريب وللتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها، ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في الشركات التي تدعم برامج التدريب والتطوير وتستند على أساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة لاستمراريتها وبأن تعمل الإدارة العليا في شركة الفهاد إلى تحسين جودة أبعاد إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين نجاح. فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين العاملين الأداء من خلال تطبيقه على شركة ميرا بمنطقة عسير.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين من خلال تطبيقه على شركة ميرا بمنطقة عسير. الباحثون استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة وهو (٧٥) فرداً، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث بلغ عدد الردود الواردة (٧٤)، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS-25 تم استخدام الحزمة والحزمة الإحصائية AMOS-23 للنمذجة الهيكلية. توصلت الدراسة وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج وكان أهمها: توضيح استراتيجية إدارة الموارد البشرية ما يقارب (٠.٦٧) من إجمالي التباين في الأعمال المنجزة نتيجة التغيير في أداء الشركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتشرح استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل تقريبي (٠.٧٦) من إجمالي الفارق في الالتزام نتيجة التغيير في الموارد البشرية للشركة الاستراتيجية الإدارة، كما تشرح استراتيجية إدارة الموارد البشرية (٠.٦٩) المجموع التقريبي التباين في جودة العمل نتيجة التغيير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالشركة.

كما أظهرت النتائج أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تفسر (٠.٦٥) من التباين الكلي في تحسين وقت التسليم نتيجة للتغيير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة، وتفسر استراتيجية إدارة الموارد البشرية ما يقارب (٠.٧٠) من التباين الكلي في المرونة والمخرجات نتيجة للتغيير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية. بشر الشركة الموارد، وتفسر استراتيجية إدارة الموارد البشرية ما يقارب (٠.٧٧) من إجمالي التباين في التكلفة نتيجة للتغيير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة.

الدراسات الأجنبية:

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

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

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

دراسة (كاتو، ٢٠٠٨)

"Measuring the Impact of HRM Strategies on Organizational Performance"

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

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

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

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

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

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

Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)

الغرض من هذا البحث هو تحديد العوامل التي تؤثر على التدريب في بنوك كراتشي وكيف تؤثر على أداء الموظفين. ولاحظت الدراسة أن تحديد الاحتياجات التدريبية، وفعالية أساليب التدريب في البنوك وتأثيرها على أداء العاملين. كشفت مراجعة الأدبيات عن هذا التدريب يعد أحد العناصر الأساسية التي تساعد الموظفين على اكتساب المعرفة ومنحهم الرضا عن الإعلانات. تمرين وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين. من خلال تدريب الموظف وتعلم العمل الجماعي والنزاهة، فإنه يساهم أيضًا بشكل إيجابي في تطوير أداء الموظفين إلى جانب عوامل أخرى.

ويخلص البحث بشكل قاطع إلى أن التدريب يؤثر على أداء العاملين في بنوك كراتشي. هذا هو

ما يشير إليه الإطار التدريبي الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. يستخدم الباحث تقنية أخذ العينات العشوائية لجمع الإجابات منها

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

لماذا تعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة لحياتك المهنية؟

معرفة كيفية تصميم علاقات عمل منتجة ومفيدة للطرفين إلى أقصى حد

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

إدارة الموارد البشرية

هي الوظيفة التنظيمية المسؤولة عن جذب المواهب وتوظيفها وتطويرها ومكافأتها والاحتفاظ بها. مسؤولة عن القضايا المتعلقة بالأشخاص بالإضافة إلى الامتثال القانوني المتعلق بالتوظيف. تعتبر إدارة الموارد البشرية الفعالة أمر بالغ الأهمية لجميع المنظمات لأنها تدير المخاطر وتخلق النظام الذي يكتسب ويحفز ويدير ويحتفظ بالمواهب التي تحدد نجاح المنظمة. في الشركات ذات الأداء العالي، تعد قضايا المواهب محوراً مشتركاً للقيادة العليا. نظرًا لأن تكاليف الموظفين هي أحد أكبر مكونات الميزانية التشغيلية للمؤسسة، فمن الضروري إدارة الاستثمارات التي تقوم بها الشركة في موظفيها بشكل صحيح. لن تتمكن أي منظمة من تحقيق أقصى قدر من فعاليتها دون اكتساب المواهب المناسبة وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها تربط استراتيجية الموارد البشرية للشركة وظيفية الموارد البشرية بأكملها مع استراتيجية أعمال الشركة.

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

- الامتثال للموارد البشرية
- اختيار الموظفين، والتوظيف، والتأهيل
- ادارة الأداء
- التعويضات والمزايا
- تنمية المواهب والتخطيط للخلافة

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

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

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

استراتيجية التخطيط

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

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

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

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

أهمية التخطيط

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

يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة:

١-يؤدي الى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة. وهذا يؤدي الى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتوجه بعرض قليل منها.

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

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

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

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

استراتيجية الاستقطاب والتعيين

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

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

استراتيجية تدريب الموظفين

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

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

استراتيجية التعويض الموظف

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

المنهجية وطرق البحث:

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

مصادر جمع البيانات:

- ١- الكتب ذات العلاقة بالموضوعات (استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي).
 - ٢- المواد العلمية والتقارير التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.
 - ٣- رسائل الماجستير والدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.
 - ٤- المعلومات المتوفرة على المواقع الإلكترونية وشبكة الانترنت.
- المصدر الرئيسي: الاستبانة وهي الأداة الرئيسية للإجابة عن اساله البحث ومتغيراته.

أدوات الدراسة:

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

- الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).
- الجزء الثاني: اساله خاصه ب استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
- ٣٠ سؤال (٢٠ سؤال حول استراتيجيات الموارد البشرية) (١٠ اساله حول أداء الموظفين)
- تم استخدام تصميم ليكرت الخماسي:
- (١) غير موافق بشدة (٢) غير موافق (٣) محايد (٤) موافق (٥) موافق بشدة

حدود الدراسة:

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

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

الحدود المكانية: دراسة عن استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات عامة.

Ristow, A., Pearce, N., Ristow, L., & Amos. (2008). Human Resource Management. South Africa: Juta and Co

Katou, Anastasia A. (2008). Measuring the Impact of HRM Strategies on Organizational Performance, Journal of Industrial Engineering Management, 01(02):119-142

Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya, Doctoral dissertation. Cardiff Metropolitan University

Athar, R. and Shah, F (2016). Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). Journal of Business and Management, 17(11): PP 58-67

Alwehabie (2017) Criteria for Measuring the Efficiency and Effectiveness of Human Resources Management Strategy and its Relation to Institutional Performance at Al Rajhi Bank at Al Qassim in Saudi Arabia from the Employees' Point of View Associate Professor, Qassim University, Saudi Arabia

Dutch, M. (2004) Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Practices Retrieved from (PhD ,University of Houston).

Mittal, S. (2013). HRD Climate in Public & Private Sector Banks. Indian Journal of Industrial Relations, 49(1), 123-131.

Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. Human Resource Development International, 11(2), 183-197. doi: 10.1080/13678860801932998.

Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta analysis of longitudinal studies. Human Resource Management Review, 27, 87–96

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2009). Fundamentals of Human Resource Management. Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin

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

المراجع العربية:

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

الكتب

سهيلة محمد عباس ٢٠٠٣، اداره الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٦، ص ٥٧

