



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة لشركة بترومين في جدة

اسم الطالب
نوره كيلا عيسى
الرقم الجامعي
2021205932

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

"ويسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً".

الحمد لله الذي أنعم علينا بالصحة لإتمام هذه المذكرة. حسب قوله تعالى: "فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون."

كم هو صعب أن ننسى في لحظات التتويج بالنجاح من ساعدونا ووقفوا إلى جانبنا لتحقيق إنجازاتنا.

أتقدم أولاً بالشكر والاحترام للأستاذة / منى مصطفى العشري، عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، على إشرافها وتوجيهاتها العلمية لنا.

كما أتقدم بالشكر لسعادة المستشار ناصر المحييد الذي جعل التعليم حقاً للجميع.

إهداء

أهدي هذا العمل وثمره جهدي إلى أغلى ما لدي في الكون، واللذين كان لهما الفضل في تشجيعي والدعاء لي، واللذين هما سبب وجودي وسر نجاحي في هذه الحياة:

أمي وأبي حفظهما الله.

أرجو من الله أن يمد في عمركما لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتكما نجومًا أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار:

إلى والدي العزيز.

وإلى إخواني وأخواتي، مصدر قوتي وفخري، حفظهم الله.

جدول المحتويات:

8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
9	المقدمة:	1.1
11	مشكلة البحث:	1.2
11	الفجوات النظرية:	1.2.1
11	الفجوات العملية:	1.2.2
12	أهمية البحث:	1.3
12	الأهمية النظرية:	1.3.1
12	الأهمية العلمية:	1.3.2
12	أسئلة البحث:	1.4
12	أهداف البحث:	1.5
13	فرضيات البحث:	1.6
13	نموذج البحث:	1.7
14	منهجية البحث:	1.8
15	الدراسة الميدانية:	1.9
16	مخطط البحث:	1.10
17	الفصل الثاني: الإطار النظري	2
18	المقدمة:	2.1
18	المتغير الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	2.2
18	تعريف مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:	2.2.1
19	أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:	2.2.2
20	أهداف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:	2.2.3
20	تطوير استراتيجيات الموارد البشرية:	2.2.4
20	ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية:	2.2.5
22	النظريات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية:	2.2.6
24	المتغير الثاني: أداء العاملين	2.3
24	تعريف: أداء العاملين	2.3.1
24	تطوير: أداء العاملين	2.3.2
24	أبعاد: أداء العاملين	2.3.3
25	النظريات: المتعلقة بأداء العاملين	2.3.4

العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين:.....	26	2.4
أنماط التأثير بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين	26	2.4.1
الصراعات التي تواجه استراتيجيات الموارد البشرية	26	2.4.2
الفجوات التي تواجه استراتيجيات الموارد البشرية	27	2.4.3
الخاتمة:.....	28	2.5
المراجع: بالعربية.....	29	2.6
المراجع الأجنبية:.....	30	2.7
الملاحق:.....	32	2.8

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموذج البحث (من اعداد الباحث)	1
12	ملخص منهجية البحث المصدر: البحث	2
21	خريطة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والنظريات المرتبطة بها	3

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
20	العلاقة بين كل بُعد وأثره - اعداد الباحث	1

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها. ولغرض إنجاز هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، وإستراتيجية رصينة تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر. (ريد إي نيلسون، 1990)

بيد أن التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الإستراتيجية التي ينبغي عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في اتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات. وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات. وهذا لا يتأتى إلا من خلال اتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الإستراتيجية بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات. ويمثل مفهوم الإدارة الإستراتيجية نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنشآت الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة والفرص والتهديدات الموجودة فيها. ومن المعروف أن أكثر الأدبيات الخاصة بالمفاهيم النظرية والعملية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية كانت وليدة جهود الإدارة في البلدان المتقدمة، ومجال التطبيق فيها، مع بعض المعلومات التي كانت تأتي من اليابان ودول الشرق الأقصى، وتظهر بين حين وآخر في الإعلام الخاص بمجال إدارة الأعمال. (مدوري، نور الدين 2011)

تواجه المنظمات تحولات وتغييرات سريعة ومعقدة في مختلف المجالات، وحتى تحقق هذه المنظمات أدائها عليها بتحسين أداء العاملين وفق خطط استراتيجية للموارد البشرية. وفي هذا الإطار، تطالب المنظمات بانتهاج فلسفة إدارية تقوم على التحليل والتشخيص البيئي الاستراتيجي الذي يوفر لها القدرة على بناء الرؤية الواضحة والمحددة للمستقبل، والاستفادة من مصادر القوة التي تتميز بها مواردها المتاحة بما يسمح لها بالقيام بالمبادرات الاستراتيجية التي تمكنها من التجاوب مع التغيرات المحتملة للبيئة ومن ثم بلوغ معدلات الأداء المبرمجة.

وتعد القوى العاملة أحد الموارد الأساسية الفاعلة في المنظمة، الأمر الذي يتطلب النظر إليها من حيث أنها مورداً استراتيجياً حيوياً. وضمن هذا المعنى تبرز أهمية تصميم استراتيجية للموارد البشرية ذات أبعاد وسياسات وأهداف منسجمة مع استراتيجية المنظمة تسمح بتحسين وتطوير مستوى كفاءة العنصر البشري وتساهم في تحقيق التأثير الإيجابي في باقي عناصر وموارد المنظمة. إن تطبيق منظمات الأعمال لأسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما يتضمنه من ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات الإدارية الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأمثل لكل مهاراته إنما يعتبر مطلباً استراتيجياً ومنطقاً ضرورياً لتحقيق ورفع كفاءة العاملين داخل المنظمة، والذي يمكن المنظمة من بلوغ مستوى مقبول من التنافسية يؤمن بقاءها واستمرارها وكذلك نموها وتطورها. (حبيب أيوب، 1997)

في ضوء العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة والسريعة، يتعين على الشركات تحسين أدائها لوظائفها المختلفة وتطوير عملياتها بشكل مستمر، والاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف. هذا الأمر ينطبق بشكل خاص على الشركات النفطية الكبيرة التي يعتمد عليها الاقتصاد السعودي بشكل كبير جداً. من هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة بترومين في جدة.

1.2 مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في فهم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة بترومين بجدة. تسعى هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات وتحديد مدى فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتنافس الشديد في قطاع النفط والغاز.

1.2.1 الفجوات النظرية:

- تفتقر الأدبيات الحالية إلى دراسات مخصصة تتناول تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات النفطية في السياق السعودي .
- يوجد نقص في البحث حول كيفية تكييف استراتيجيات الموارد البشرية العالمية لتناسب الثقافة والمؤسسات المحلية في المملكة .
- تحتاج الدراسات إلى مزيد من التحقيق في الأبعاد الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على فعالية استراتيجيات الموارد البشرية .
- هناك قلة في الأدبيات التي تربط بين التغيرات التكنولوجية واستراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط.

1.2.2 الفجوات العملية:

- تحتاج الشركات إلى فهم أعمق لكيفية تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل فعال لتحسين الأداء في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع .
- تفتقر الشركات إلى آليات قياس واضحة وفعالة لتقييم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين .
- هناك حاجة لتطوير برامج تدريب وتطوير تتناسب مع احتياجات العاملين في قطاع النفط والغاز .
- تواجه الشركات تحديات في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بسبب نقص الخبرات المحلية المتخصصة.

1.3 أهمية البحث:

تكمُن أهمية البحث في دراسة كيفية تحسين أداء العاملين من خلال استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة في شركة بترومين. يهدف البحث إلى تقديم رؤى علمية وعملية تساهم في تطوير هذا المجال في السياق السعودي.

1.3.1 الأهمية النظرية:

- تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في سد الفجوات النظرية المتعلقة بتأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات النفطية، مع التركيز على البيئة السعودية.
- يسهم البحث في تطوير المعرفة حول كيفية تكييف استراتيجيات الموارد البشرية لتناسب الثقافة والمؤسسات المحلية، مما يساعد على تعزيز الفهم الأكاديمي في هذا المجال.

1.3.2 الأهمية العلمية:

- تتجلى الأهمية العملية لهذا البحث في توفير توصيات عملية للشركات النفطية حول كيفية تحسين أداء العاملين من خلال استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة.
- يمكن استخدام نتائج البحث لتطوير برامج تدريب وتطوير تلبي احتياجات العاملين، مما يعزز الأداء العام للشركات ويمكنها من البقاء والنمو في بيئة تنافسية.

1.4 أسئلة البحث:

1. ما هي استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة في شركة بترومين؟
2. كيف تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة بترومين؟
3. ما هي العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وأداء العاملين في شركة بترومين؟
4. كيف يؤثر التحفيز والتعويضات على أداء العاملين في شركة بترومين؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف العام: دراسة تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة بترومين بجدّة.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة في شركة بترومين.

2. تقييم تأثير استراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة بترومين.
3. دراسة تأثير التحفيز والتعويضات على أداء العاملين في شركة بترومين.
4. تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية في شركة بترومين بناءً على نتائج البحث.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين في شركة بترومين.

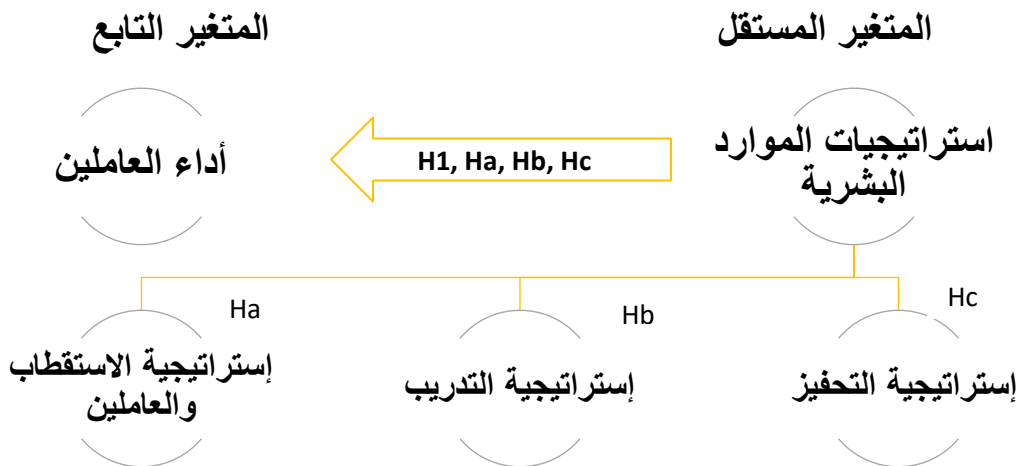
وتتفرع الفرضيات الآتية:

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الاستقطاب والتعيين وأداء العاملين في شركة بترومين.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركة بترومين.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحفيز وأداء العاملين في شركة بترومين.

1.7 نموذج البحث:

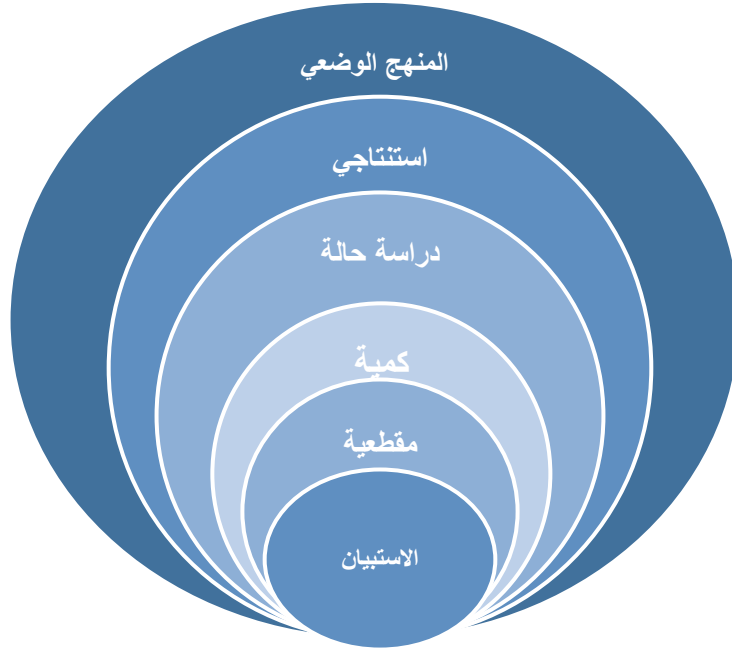


الشكل (1): نموذج البحث (من اعداد الباحث)

1.8 منهجية البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين fشركة بترومين: من جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

1.9 الدراسة الميدانية:

شركة بترومين، التي تأسست في عام 1968، تعتبر رائدة في مجال الزيوت والخدمات المتعلقة بالسيارات في المملكة العربية السعودية. مع مرور السنوات، تطورت بترومين لتصبح مجموعة متعددة النشاطات تشمل السيارات الكهربائية، الخدمات اللوجستية، مراكز صيانة السيارات، وتوزيع قطع الغيار.

التوسع الجغرافي:

تدير بترومين العديد من الفروع في المملكة العربية السعودية وتوسعت عملياتها إلى الإمارات، مصر، الهند، ماليزيا، وباكستان. تشمل هذه الفروع مراكز الخدمة والصيانة، ومصانع إنتاج الزيوت.

المنتجات والخدمات:

1. الزيوت والشحوم: بترومين هي أكبر مصنع للزيوت في المملكة العربية السعودية بطاقة إنتاجية تصل إلى 250,000 طن متري سنوياً. تقدم أكثر من 150 نوعاً من الزيوت الصناعية وزيوت السيارات.
2. الخدمات اللوجستية وإدارة الأساطيل: تقدم خدمات لوجستية متكاملة تشمل صيانة وإدارة الأساطيل، وتأجير السيارات التجارية.
3. السيارات الكهربائية: تقدم بترومين خدمات شاملة للسيارات الكهربائية بما في ذلك الصيانة وتطوير بنية تحتية للشحن الكهربائي.

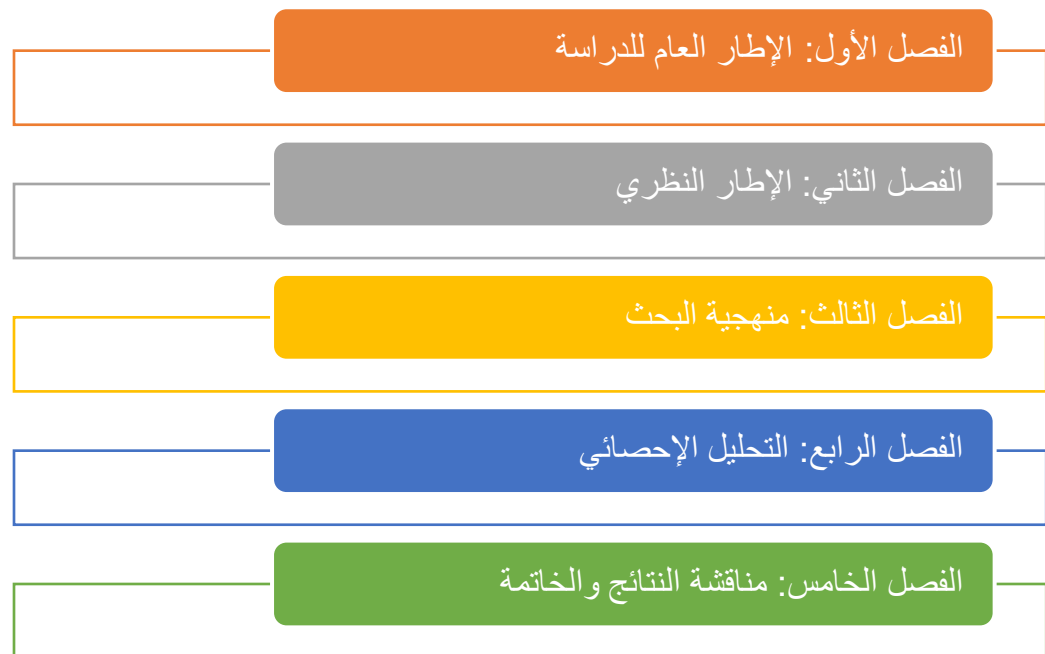
التوسع والتعاون:

دخلت بترومين في شراكات مع شركات عالمية مثل نيسان، هيونداي، وجنرال موتورز، لتوفير خدمات السيارات وتوزيع قطع الغيار. كما توسعت في مجال السيارات الكهربائية بالشراكة مع Quantron AG لتقديم شاحنات خفيفة كهربائية.

الأهمية الاقتصادية:

بترومين تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد السعودي من خلال تقديم حلول متكاملة في مجال السيارات والصناعات المرتبطة بها، مما يعزز من تنافسية السوق المحلي ويوفر فرص عمل متعددة.

1.10 مخطط البحث:



2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

تُعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في نجاح المنظمات على المدى الطويل، حيث تلعب دورًا محوريًا في تشكيل العلاقة بين الأفراد والمؤسسة وتعزيز القيمة المضافة للأعمال. إذ تعمل هذه الاستراتيجيات على تطوير وتصميم سياسات وإجراءات متكاملة تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية من خلال استثمار الموارد البشرية بشكل فعال.

تُظهر الدراسات الحديثة أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتجاوز كونها مجرد أدوات تقليدية لإدارة شؤون الموظفين، فهي تتطلب نهجًا شاملاً ومتربطًا يعزز التكامل بين أهداف الموارد البشرية والأهداف العامة للمؤسسة. وتتضمن هذه الاستراتيجيات جوانب متعددة مثل التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم والتحفيز وإدارة الأداء، مع التركيز على خلق ثقافة تنظيمية تعزز من التزام الموظفين وتدفعهم نحو تحقيق التميز.

كما أكدت الأبحاث على أهمية توافق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية والداخلية، بما في ذلك التحديات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. ويعد ذلك ضروريًا لضمان استدامة النجاح المؤسسي في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد.

في ضوء ذلك، يُعتبر تحليل وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عملية لا غنى عنها لفهم كيفية تأثيرها على أداء الموظفين وسلوكهم المهني، وكذلك على تحقيق أهداف المؤسسة. ولذلك، فإن هذه الاستراتيجيات تُعد مجالًا بحثيًا متجددًا يستدعي المزيد من الدراسات لفهم كيفية تحقيق التوازن بين تحقيق رضا الموظفين وتحقيق الربحية المستدامة للمؤسسة.

2.2 المتغير الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

2.2.1 تعريف مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أو استراتيجية الأشخاص تشير إلى القيام بإنشاء تصور متماسك ومخطط للموظفين بهدف العمل على تعيينهم وتطوير قدراتهم لدعم أهداف المنظمة على المدى الطويل، وذلك كي يساعد على التأكد من أن إدارة الأفراد بجوانبها المتعددة تقوم بالعمل بشكل متكامل لتوفير المناخ والسلوك الملائمين لتحقيق أهداف الأداء في المنظم. السالم، مؤيد (2009م)،

تعرف بأنها: هي عملية معقدة تتطور باستمرار لتخطيط الأعمال عبر القيام بكل تلك الأنشطة التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودهم لصياغة وتنفيذ الاحتياجات الاستراتيجية للأعمال. بني مصطفى خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007م)،

تعرف بأنها: نمط توزيع الموارد البشرية والأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها عبر العديد من الأنشطة والبرامج المحددة ببداية ونهاية، وسياسات تحتوي وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة. العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد (2007م)،

2.2.2 أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الشركات التي تضمن التعاون بين جميع الفرق والمكونات، والعمل المتزامن نحو الأهداف المشتركة، تنجح بشكل أسرع من خلال تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، ويمكن تحليل عمل الموظفين وتحديد الإجراءات التي ستؤدي إلى إضافة قيمة للشركة. إذا كان موظفو الموارد البشرية "لا يعرفون الكثير عن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، فيمكنهم التسجيل في دورات الموارد البشرية عبر الإنترنت لفهم المفاهيم بدقة وتنفيذها في المؤسسة. هناك العديد من الفوائد لتطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لأي عمل تجاري. وتشمل هذه. صباغ، زهير صباغ وأبو نبعة عبد العزيز (1990م)،

1. يساهم تطبيق إدارة الموارد البشرية على تحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي.
2. يؤدي تطبيق "استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الحصول على زيادة في ثقافة العمل.
3. إن تطبيق هذه السياسية يقد بدوره لتحسن في رضا العملاء.
4. إن تطبيق هذه الاستراتيجية يضمن العمل على إدارة هذه المارد بكفاءة وقدرة أكبر.
5. يساهم تطبيق هذه الاستراتيجية في تحقيق نهج استباقي وظيفي للموظفين وإدارتهم.
6. أخيراً فإن هذه الاستراتيجية يمكن من وراء تطبيقها زيادة الإنتاج للمنظمة بشكل أكبر وتحقيق
7. أكبر قدر من الأرباح.

ومع ذلك من أجل التنفيذ الفعال الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، يجب أن يتصف بالقيادة (قادة الأعمال ورئيس الموارد البشرية في كفاءة تامة، وإلا فقد تواجه العديد من التحديات، مثل:

1. القضايا عبر الثقافات ونقص المشاركة بين أصحاب المصالح.
2. عمليات عالمية تؤدي إلى قطع الاتصال.

3. تغيير قيادة الأعمال في الشركات التي تخضع لعمليات الاندماج والاستحواذ.

4. التحديات التي تحدث في بيئة العمل مثل تفشي وباء أو مرض معين.

5. التحديات والتغيرات التي تحدث في التكنولوجيا المستخدمة.

2.2.3 أهداف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تركز إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على هدفين رئيسيين كالتالي: عبد البارئ، درة (2003)،

1. زيادة الإنتاجية: وهو يمثل هدفاً أساسياً للعديد من للمنظمات. إلا أن الإنتاجية تصبح شاغلاً رئيسياً

للعنصر البشري في حقل وظيفة إدارة الموارد البشرية وأن من مسؤولياتهم تطوير السياسات

والإجراءات التي تسهم في تحقيق الهدف الإنتاجي.

2. الوقاية التنظيمية يرتبط بالإنتاجية لكن يحافظ على التنظيم في إطار موحد في مسار تحقيق أهدافها

بصورة دائمة والوقوف في وجه المشكلات والمخاطر الداخلية والخارجية.

2.2.4 تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية:

تطورت إستراتيجيات الموارد البشرية على مر العقود مع تطور البيئة التنظيمية والاقتصادية. فقد انتقلت من

مجرد وظيفة إدارية بحتة إلى عنصر أساسي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات. تشمل عملية التطوير دمج

التكنولوجيا، والاستفادة من البيانات الكبيرة في اتخاذ القرارات، والتركيز على تحسين تجربة الموظف

وتعزيز التوازن بين العمل والحياة. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005).

2.2.5 أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية:

تتضمن أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية عدة جوانب رئيسية، مثل التوظيف والاختيار، التدريب

والتطوير، إدارة الأداء، والتعويضات والمزايا. هذه الأبعاد تعمل معاً لضمان جذب المواهب المناسبة،

وتطوير المهارات اللازمة، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يعزز من القدرة التنافسية

للمؤسسة هذه الأبعاد تشمل: Boxall, P., & Purcell, J. (2016).

1. **التوظيف والاختيار:** يشمل هذا البعد تصميم وتنفيذ عمليات اختيار الموظفين التي تضمن جذب

واستقطاب الكفاءات التي تتماشى مع القيم والأهداف التنظيمية. يعتبر التوظيف السليم حجر الأساس

لبناء فريق عمل قوي قادر على تحقيق النجاح.

2. **التدريب والتطوير:** يركز هذا البعد على تحسين المهارات والمعارف لدى الموظفين بما يتناسب مع احتياجات المنظمة. التدريب المستمر والتطوير المهني يساهمان في تعزيز الأداء الوظيفي ويزيدان من قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق.

3. **إدارة الأداء:** تتعلق إدارة الأداء بتحديد أهداف الأداء، وتقييم مدى تحقيقها، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة. يهدف هذا البعد إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تحفيز الموظفين ودعمهم في تحقيق أهدافهم المهنية.

4. **التعويضات والمزايا:** يشمل هذا البعد تصميم وتنفيذ أنظمة المكافآت والمزايا التي تحفز الموظفين على العمل بجدية وتحقيق أداء عالي. يساهم التعويض العادل والمجز في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المنظمة.

5. **إدارة المواهب:** يركز هذا البعد على اكتشاف وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي الذين يمتلكون المهارات والكفاءات الحرجة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

جدول يوضح العلاقة بين كل بُعد وأثره على الأداء المؤسسي كما يلي:

البُعد	الوصف	الأثر على الأداء المؤسسي
التوظيف والاختيار	جذب واستقطاب الكفاءات	بناء فريق عمل قوي ومتوافق مع أهداف المنظمة
التدريب والتطوير	تحسين المهارات والمعارف	زيادة الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق
إدارة الأداء	تحديد وتقييم أهداف الأداء	تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية
التعويضات والمزايا	تصميم أنظمة المكافآت والمزايا	تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المنظمة
إدارة المواهب	اكتشاف وتطوير الموظفين ذوي الأداء العالي	ضمان استمرارية الأداء العالي وتطوير القيادة المستقبلية

الجدول (1) المصدر:الباحث

2.2.6 النظريات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية:

هناك العديد من النظريات التي تدعم فهم استراتيجيات الموارد البشرية، منها نظرية رأس المال البشري التي تركز على الاستثمار في تطوير المهارات والمعرفة لدى الموظفين، ونظرية الموارد القائمة على التنظيم (RBV) التي ترى أن الموارد البشرية الفريدة وغير القابلة للتقليد يمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية. J. Barney, (1991).

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

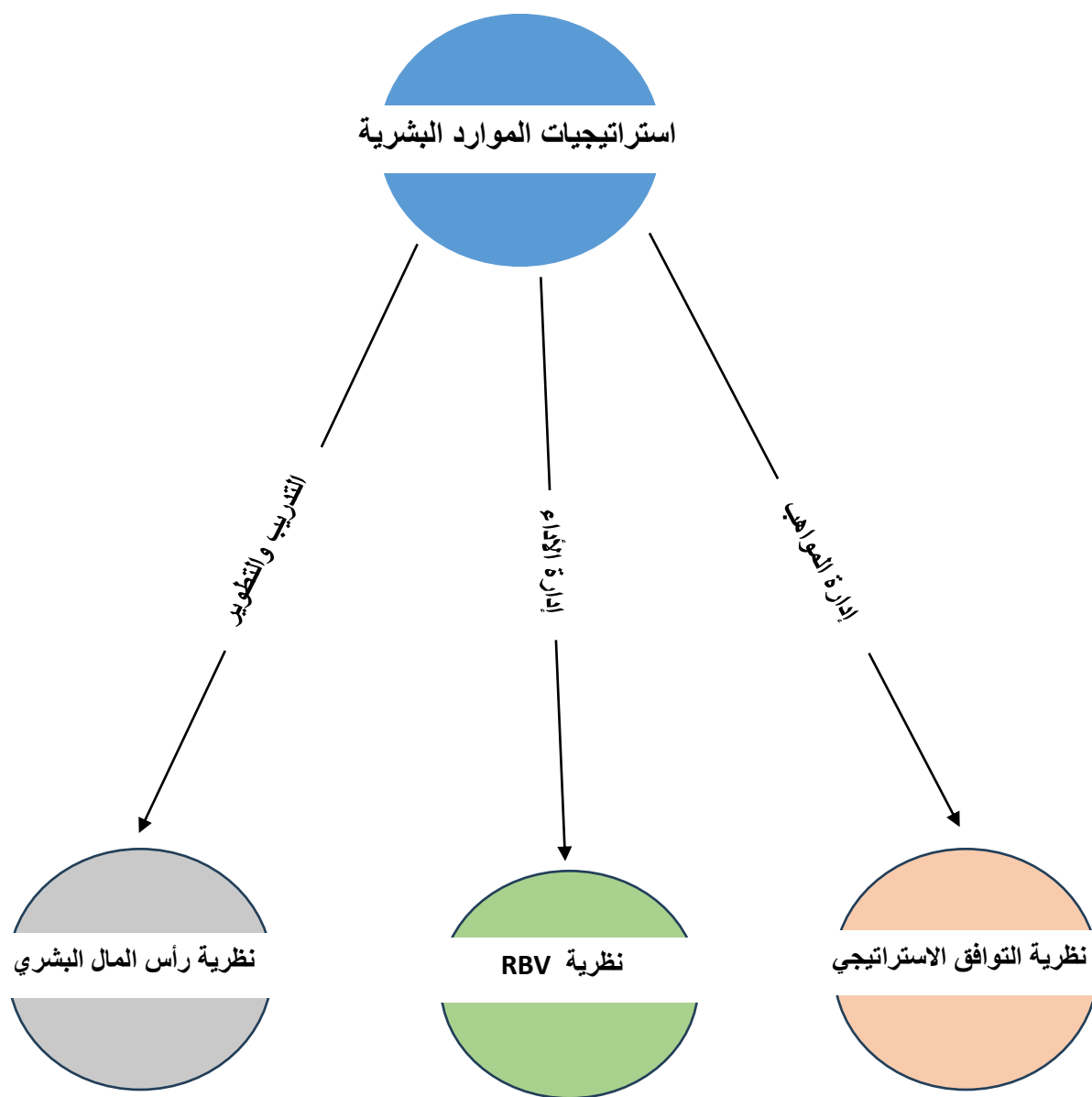
تشير هذه النظرية إلى أن المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الموظفون تعتبر من الأصول القيمة للمؤسسة. من خلال الاستثمار في تطوير هذه القدرات، يمكن للمنظمات تحسين إنتاجيتها وزيادة كفاءتها. يُنظر إلى الموظفين كمصدر رئيسي للابتكار والنمو التنظيمي، ولذلك تعتبر استراتيجيات مثل التدريب والتطوير أساسية لتعزيز رأس المال البشري.

2. نظرية الموارد القائمة على التنظيم (Resource-Based View - RBV):

تؤكد هذه النظرية أن الميزة التنافسية للمنظمة تعتمد على قدرتها في استغلال الموارد الفريدة والنادرة التي تمتلكها، بما في ذلك الموارد البشرية. ترى هذه النظرية أن الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدرًا مستدامًا للميزة التنافسية إذا كانت ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال.

3. نظرية التوافق الاستراتيجي (Strategic Fit Theory):

تدعو هذه النظرية إلى ضرورة توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق الأداء المثلى. يتطلب هذا التوافق تنسيقًا بين الأهداف التنظيمية والموارد البشرية لضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة والمرونة في تنفيذ الخطط.



خريطة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والنظريات المرتبطة بها

الشكل (3) المصدر الباحث

2.3 المتغير الثاني: أداء العاملين

2.3.1 تعريف: أداء العاملين

أداء العاملين يُشير إلى مدى قدرة الموظفين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. يُعد الأداء الوظيفي عنصرًا حيويًا في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يرتبط بجودة الإنتاجية ورضا العملاء والابتكار داخل المؤسسة. يمكن تقييم أداء العاملين من خلال عدة معايير مثل الالتزام بالمواعيد، الجودة، والإنتاجية، بالإضافة إلى القدرة على العمل ضمن فريق. M. Frese, & S. Sonnentag (2002).

2.3.2 تطوير: أداء العاملين

تطوير أداء العاملين يعد عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز كفاءة وفعالية الموظفين في أداء واجباتهم. يبدأ تطوير الأداء من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتوفير الفرص التعليمية التي تعزز من مهارات الموظفين ومعارفهم. بالإضافة إلى ذلك، يشمل التطوير تقييم الأداء بشكل دوري لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتقديم تغذية راجعة بناءة. ترتبط جهود تطوير الأداء بتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يُمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل. H. Aguinis (2013).

2.3.3 أبعاد: أداء العاملين

أداء العاملين يمكن تحليله من خلال عدة أبعاد رئيسية تشمل: D. S. Ones, & C. Viswesvaran (2000).

1. **الإنتاجية:** تُقاس من خلال كمية ونوعية العمل الذي يُنجزه الموظف خلال فترة زمنية معينة. الإنتاجية تُعد مؤشرًا مهمًا للأداء وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.
2. **الجودة:** تتعلق بجودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها الموظف. يُعتبر تقديم عمل خالٍ من الأخطاء ومتوافق مع المعايير المحددة من أهم معايير تقييم الأداء.
3. **الالتزام بالمواعيد:** يشير إلى قدرة الموظف على إتمام المهام في الوقت المحدد. الالتزام بالمواعيد يُظهر مدى احترام الموظف للوقت وقدرته على إدارة أولوياته.
4. **الابتكار:** يتعلق بالقدرة على تقديم أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات. يُعزز الابتكار من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السوقية والمنافسة.
5. **العمل الجماعي:** يقيس مدى قدرة الموظف على العمل بفعالية ضمن فريق. يُعتبر التعاون والتواصل الفعال مع الزملاء جزءًا أساسيًا من الأداء الوظيفي.

2.3.4 النظريات: المتعلقة بأداء العاملين

توجد العديد من النظريات التي تساعد في فهم أداء العاملين، ومنها:

1. نظرية التوقعات (Expectancy Theory):

اقترح هذه النظرية فيكتور فروم، وتؤكد أن أداء العاملين يعتمد على توقعاتهم بأن جهودهم ستؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، وأن هذه النتائج ستكون بشكل مرضٍ. تعني هذه النظرية أن الموظفين سيكونون أكثر إنتاجية إذا كانوا يؤمنون بأن العمل الجاد سيؤدي إلى مكافآت ذات قيمة. Vroom, V. H. (1964).

2. نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory):

طور هذه النظرية إدوين لوك، وهي تؤكد أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن أن يزيد من دوافع الموظفين ويعزز أدائهم. تؤدي الأهداف المحددة إلى توجيه الجهود والتركيز على تحقيق النتائج المرجوة.

3. نظرية العدالة (Equity Theory):

اقترحها جون ستايسي آدمز، وتتناول كيفية تأثير العدالة في توزيع المكافآت على أداء العاملين. يشعر الموظفون بالدافعية عندما يعتبرون أن المكافآت التي يتلقونها عادلة مقارنة بما يبذلونه من جهود مقارنة بزملائهم. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002).

2.4 العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين:

2.4.1 أنماط التأثير بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر وغير مباشر على أداء العاملين. يمكن أن تأخذ هذه الأنماط من التأثير عدة أشكال: Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C (2005)

1. التأثير المباشر من خلال التدريب والتطوير:

استثمار الشركات في برامج التدريب والتطوير يعزز مهارات الموظفين ومعرفتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. عندما تكون استراتيجيات التدريب موجهة بشكل صحيح، فإنها تساعد في سد الفجوات في المهارات وتمكين الموظفين من مواجهة التحديات بفعالية.

2. التأثير من خلال التحفيز والمكافآت:

تحفيز الموظفين عبر استراتيجيات مثل المكافآت والحوافز المادية وغير المادية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والاندماج في العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام. نظرية التوقعات لفرود تؤكد على هذا الجانب، حيث يؤدي توقع المكافآت إلى تعزيز الجهود المبذولة.

3. التأثير من خلال إدارة الأداء:

تطبيق استراتيجيات إدارة الأداء، مثل تقييمات الأداء الدورية وتحديد الأهداف، يساهم في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. هذه الاستراتيجيات تساعد أيضاً في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يمكن الإدارة من تقديم الدعم المطلوب لتحسين الأداء.

2.4.2 الصراعات التي تواجه استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين

رغم الفوائد المحتملة لاستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين، إلا أن هناك عدة صراعات وتحديات قد تنشأ: Jackson, S. E., & Schuler, R. S (2005).

1. التعارض بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفردية:

قد ينشأ صراع عندما تتعارض الأهداف التنظيمية مع احتياجات وتوقعات الموظفين. على سبيل المثال، قد تركز استراتيجيات الموارد البشرية على خفض التكاليف عبر تقليل الحوافز، مما يؤدي إلى تدهور معنويات الموظفين وبالتالي تراجع الأداء.

2. مقاومة التغيير:

يمكن أن تواجه استراتيجيات التغيير، مثل تبني تكنولوجيا جديدة أو إعادة هيكلة فرق العمل، مقاومة من قبل الموظفين الذين يشعرون بالتهديد من التغييرات. هذه المقاومة تؤدي إلى انخفاض في الأداء إذا لم تتم إدارة التغيير بشكل فعال.

3. تفاوت تطبيق الاستراتيجيات:

تختلف نتائج استراتيجيات الموارد البشرية بناءً على كيفية تطبيقها. قد يؤدي ضعف التنفيذ أو عدم الاتساق في تطبيق الاستراتيجيات إلى نتائج عكسية، مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدهور الأداء.

2.4.3 الفجوات التي تواجه استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين

توجد فجوات محتملة يمكن أن تعوق العلاقة الفعالة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين، ومن أبرزها: Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006).

1. فجوة المهارات: قد تكون هناك فجوة بين المهارات المتوفرة لدى الموظفين وتلك المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. إذا لم تركز استراتيجيات الموارد البشرية بشكل كافٍ على تطوير المهارات اللازمة، فقد يؤدي ذلك إلى ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية.

2. فجوة التواصل: ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين حول أهداف وتوقعات الأداء يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم وتناقض في الدافعية. عدم وضوح التوقعات يؤدي إلى تباين في الأداء بين الموظفين ويعرقل تحقيق الأهداف.

3. فجوة الثقافات التنظيمية: عندما لا تتماشى استراتيجيات الموارد البشرية مع ثقافة المؤسسة، قد يؤدي ذلك إلى صعوبة في تحقيق الاندماج بين الموظفين والإدارة. عدم التوافق الثقافي يمكن أن يُضعف تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء.

2.5 الخاتمة:

في ضوء ما سبق مناقشته في هذا الإطار النظري، يتضح أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين يرتبطان بعلاقة وثيقة، حيث تؤثر هذه الاستراتيجيات بشكل كبير على تحسين الأداء وتعزيز الإنتاجية داخل المنظمات. تلعب النظريات المختلفة دورًا محوريًا في فهم ديناميكيات هذا التأثير، مثل نظرية التوقعات التي تربط بين الدافعية والأداء، ونظرية رأس المال البشري التي تركز على تطوير مهارات العاملين.

كما أن هناك تحديات وصراعات قد تنشأ أثناء تطبيق هذه الاستراتيجيات، مثل مقاومة التغيير أو التعارض بين الأهداف التنظيمية والفردية، مما يتطلب من المنظمات تبني مقاربات مرنة ومدرسة للتغلب على هذه الصعوبات. على الرغم من الفجوات التي قد تعيق العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين، إلا أن تفعيل هذه الاستراتيجيات بفاعلية يمكن أن يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء.

بالتالي، يعد تطوير وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل يتماشى مع الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية للعاملين خطوة أساسية لضمان تحقيق النجاح المستدام للمنظمات. يعتبر هذا الإطار النظري نقطة انطلاق أساسية لفهم أعمق للتفاعل بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي، ويشكل أساسًا قويًا للأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

2.6 المراجع: بالعربية

1. ريد إي نيلسون: هل هناك استراتيجية في البرازيل، Business Horizon، (33) Vole رقم (4) يوليو. أغسطس (1) 1990، الصفحات 15-23
2. مدوري، نور الدين (2011)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابوبكر بلقائد بالجزائر.
3. ناديا حبيب أيوب، ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة الإدارية العامة الرياض في معهد الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون العدد الثالث، نوفمبر 1997م، ص 424
4. السالم، مؤيد (2009م)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، ص 11.
5. العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد (2007م)، فلسفة إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 251239، العدد (45)، بغداد،
6. صباغ، زهير صباغ وأبو نبعة عبد العزيز (1990م)، التدقيق الإستراتيجية إدارة القوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد (2) الرياض، ص 138-146
7. عبد الباري، درة (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات مجلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد (382)، ص 93 121
8. بني مصطفى خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007م)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية - مدخل متكامل عمان دار اليازوري للنشر، ص 24

2.7 المراجع الأجنبية:

1. Boxall, P., & Purcell, J.(2016) . Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan.
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
3. Armstrong, M. (2020). Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.
4. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Harvard Business Review Press.
5. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan.
6. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
7. Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), Psychological Management of Individual Performance (pp. 1-25). John Wiley & Sons.
8. Aguinis, H. (2013). Performance Management. Pearson Education.
9. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. International Journal of Selection and Assessment, 8(4), 216-226.
10. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.
11. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist, 57(9), 705-717.

12. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
13. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2005). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237-264.
14. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? . *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

2.8 الملاحق:

<https://petromin.com/ar>