

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات

أسم الطالب

اروى بنت أبو الحسن بن حسن لياتي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7	1.4. أسئلة الدراسة
8	1.5. أهداف الدراسة
8	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. منهجية الدراسة
12	1.9. الدراسة الميدانية
13	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة:
18	2.2. المتغير المستقل
18	2.3. المتغير التابع
18	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
19	2.5. الخاتمة
21	قائمة المراجع

جدول الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
الشكل ١	نموذج الدراسة	9
الشكل ٢	منهجية الدراسة	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم

(يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) [سورة الحجرات: 13]

" أي منظمة من أي نوع، لها مورد واحد حقيقي: الإنسان "

بيتر داركر من مشاهير كتاب الإدارة المعاصرين

لا يمكنك أن تدير أي منظمة بدون بشر هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير، فهناك عمل واهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين. حتى العمل من خلال أجهزة وآلات، فان البشر هو المسؤول عنها وعن تشغيلها.

تتعلق إدارة الموارد البشرية (HRM) بكيفية توظيف الأفراد وإدارتهم وتطويرهم وتحفيزهم في المنظمات . يتم تقديم إدارة الموارد البشرية من خلال نظام الموارد البشرية، الذي يعمل ضمن الإطار المقدم من بنية الموارد البشرية.

مصطلح الموارد البشرية مثير للجدل. اعتبر أوستربي وكوستر انه " يقلل من قيمة الأفراد الى نفس فئة القيمة كالمواد والمال والتكنولوجيا؛ كلها موارد، والموارد لها قيمة فقط فيما يمكن استغلالها او تحويلها الى قيمة اقتصادية " لذلك كان هناك تحرك نحو استبدال " إدارة الأفراد " " بالموارد البشرية " ومع ذلك لا يزال مصطلح إدارة الموارد البشرية هو الأكثر استخداما بشكل شائع.

1.2. مشكلة الدراسة

الموارد البشرية لها دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي ، إلا أن الدراسات تركز على ممارسات محدودة دون تقديم إطار متكامل مما يخلق فجوات نظرية وعملية بحاجة للمعالجة ، لذا يسعى البحث الى سد الفجوتين من خلال تجمع بين التحليل النظري والعملية .

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في غياب نموذج متكامل يوضح الكيفية التي تؤثر بها مختلف ممارسات الموارد البشرية مثل (الاستقطاب – التدريب – التحفيز – تقييم الأداء) بشكل تراكمي ومنهجي على الأداء الوظيفي ، كما ان العديد من الدراسات ركزت على ممارسات فردية دون الربط بين الأبعاد المختلفة وتأثيرها المتداخل على الأداء مما يحد من القدرة على فهم العلاقة بصورة شمولية .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

الفجوة التطبيقية واضحة في واقع المؤسسات ، حيث تطبق ممارسات الموارد البشرية غالباً بصورة تقليدية او غير استراتيجية ، مما يضعف من اثرها الفعلي على الأداء ، كما ان هناك تفاوتاً في مستوى الكفاءة والاحترافية لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية ، الى جانب محدودية أدوات التقييم والمتابعة ، الأمر الذي يعوق تحسين الأداء الوظيفي بالشكل المنشود .

سؤال الدراسة الرئيسي: ماهو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات ، وما مدى فعالية هذه الممارسات في تحقيق الأهداف التنظيمية ؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، ويوضح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الأداء.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والإجراءات التي يمكن ان تساعد صانعي القرار والمديرين في المؤسسات على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يعزز الأداء الوظيفي.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي: ماهو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات ، وما مدى فعالية هذه الممارسات في تحقيق الأهداف التنظيمية ؟
الأسئلة الفرعية:

1. كيف تؤثر الادوار التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين ؟
2. ما العلاقة بين التدريب والتطوير ومستوى الأداء للموظفين ؟
3. ماهو دور التقييم الوظيفي السنوي للموظفين ؟
4. كيف تساهم أنظمة الحوافز والمكافآت في رفع كفاءة الموظفين ؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تحليل وتقييم مدى مساهمة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

الأهداف الفرعية:

- الحصول على افضل فرص عمل ممكنة مع اتاحة فرص التقدم والترقي .
- التعرف على ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من انتاجهم .
- اقتراح برامج الامن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري .
- دراسة العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم ومعاقبتهم في التقصر .

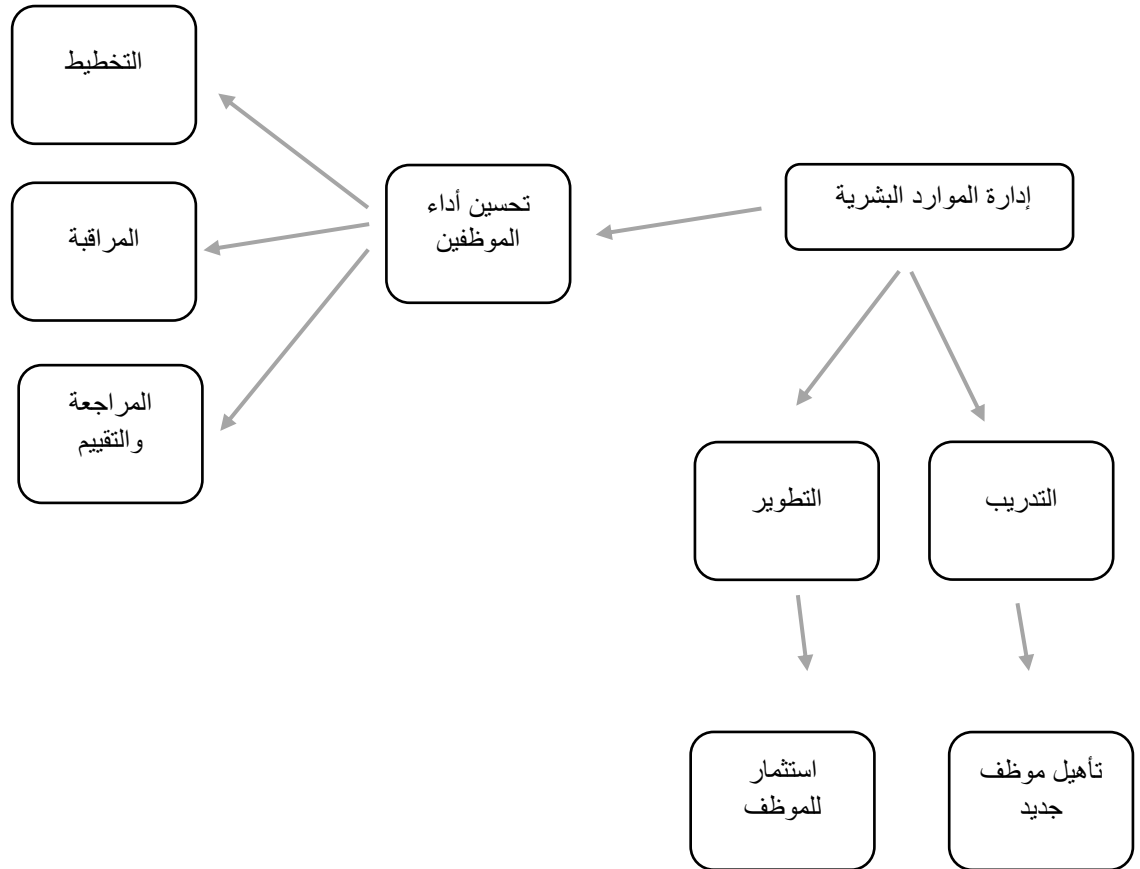
1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

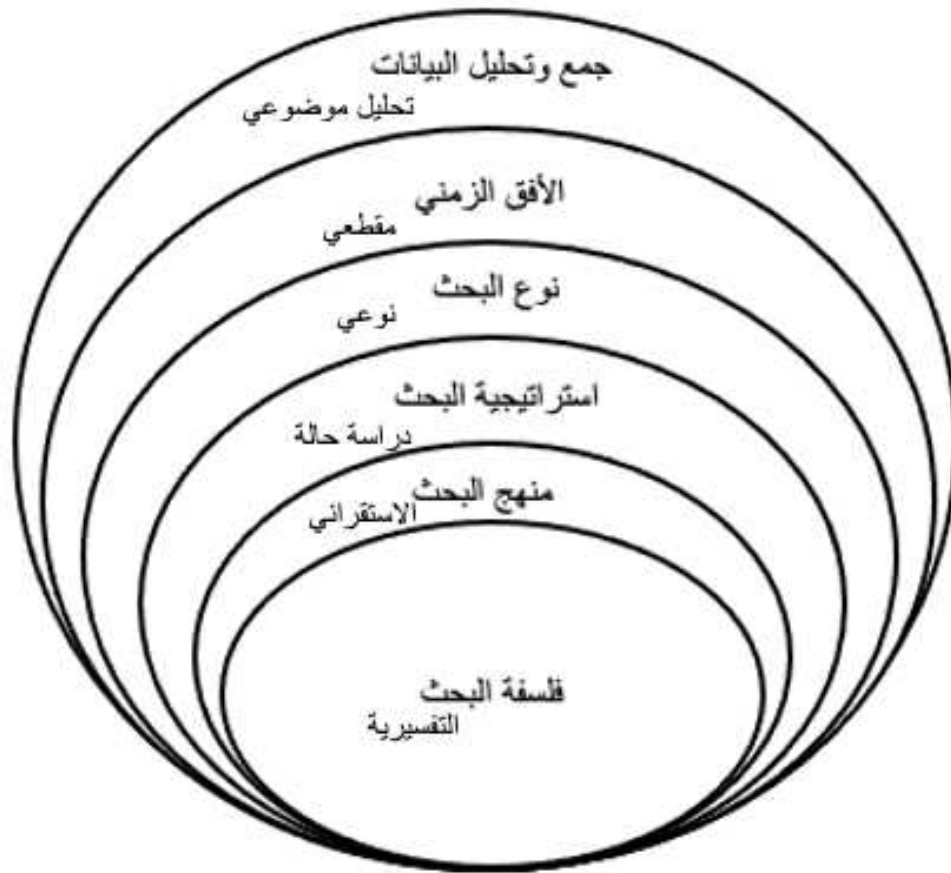
الفرضيات الفرعية:

- التحفيز والمكافآت ورفع كفاءة الأداء للموظفين تؤثر على بيئة العمل بفعالية على إنتاجية الموظف.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التوظيف والاختيار ومستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة بين العدالة في التقييم الوظيفي وزيادة رضا الموظفين.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج الدراسة



شكل 2: ملخص منهجية الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1. فلسفة البحث:
التفسيرية لأنك تدرس سلوكيات وتصورات الموظفين حول إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء وتركز على فهم العميق للسياق.
2. منهج البحث:
الاستقرائي لأنك تتطلع من بيانات واقعية / ميدانية لبناء استنتاجات عامة، وليس لاختبار فرضيات جاهزة.
3. استراتيجيات البحث:
دراسة الحالة لأنك قد تختار مؤسسة معينة أو مجموعة مؤسسات لفهم كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على الأداء فيها بشكل متعمق.
4. نوع البحث:
نوعي لأنك ستركز على إزاء وتجارب الموظفين والمديرين، باستخدام أدوات مثل المقابلات أو الاستبيانات المفتوحة.
5. الأفق الزمني:
مقطعي لان البحث سيتم في فترة زمنية محددة دون تتبع التغيرات على المدى الطويل.
6. جمع وتحليل البيانات:

- جمع البيانات: مقابلات شبه مهيكلة مع موظفين ومديري موارد بشرية، استبيانات مفتوحة لقياس آراء حول أداء الموارد البشرية وتأثيرها.
- تحليل البيانات: تحليل موضعي لتحديد الأنماط والمواضيع المتكررة.

1.9. الدراسة الميدانية

مؤسسة الأخوين للحراسات الأمنية يقع مقرها الرئيسي في المملكة العربية السعودية في منطقة مكة. هي الرائد في مجال الحراسات الأمنية الخاصة التي تطمح من تأسيسها بجهود أفرادها وكادرها الإداري وطاقمها الأمني إلى توفير الخدمات الأمنية للمؤسسات والشركات والفنادق المتعاقد معها، وحرصها على حسن اختيار أفرادها وتدريبهم وتنقيفهم بالدورات اللازمة والمستمرة بما يناسب طبيعة العمل في جميع المجالات والحرص كل الحرص على مواكبة مسيرة التقدم والازدهار في هذا المجال لتكون في المقدمة لحماية المجتمع.

رؤية المؤسسة أن تكون من ضمن أفضل وأكبر المؤسسات الوطنية في مجال الأمن. رسالة المؤسسة إيجاد وتطوير فرص الاستثمار في مجال الخدمات الأمنية في حماية الممتلكات الخاصة. قيم المؤسسة هي النزاهة، والتميز، والجودة، والثقة.

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية – الرياض)

إعداد:

الدكتورة/ ندى بنت خالد المرداس ، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا
الدكتور/ ابهيحيت غوش ، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا
الدكتور/ محمد أنس شمسي ، دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

الملخص:

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 ذوي المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (مدير عام، مدير، مدير بمدينة الرياض بالمملكة العربية STC فرع، رئيس قسم)، من العاملين بشركة الاتصالات السعودية السعودية، حيث بلغ عددهم 276 موظفاً. وتم توزيع (138) استبانة على أفراد عينة الدراسة. تم استرداد (94) استبانة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ ألفا للثبات)، (في تحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود SPSS وتم استخدام برنامج) 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 (وفي ضوء هذه النتيجة أوصت الدراسة بعدة توصيات منها $\alpha \leq 0.05$ السعودية عند مستوى دلالة). استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة في شركة الاتصالات السعودية، لوجود علاقة ارتباط بينهما والتي ستنعكس إيجابياً في تحسين الأداء لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، واستغلال هذا التأثير في تنمية أفرادها العاملين لديها، والمحافظة على مواردها البشرية وعدم انتقال الكفاءات إلى الشركات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

2.1. المقدمة:

يعد الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسات في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية. وباعتبار ان العنصر البشري هو المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال استراتيجيات وتدخلات تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري والمفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وتحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى عرض أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة.

الإطار النظري

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى جذب، تطوير، وتحفيز والمحافظة على القوى العاملة داخل المؤسسة بما يحقق أهدافها التنظيمية وتشمل وظائفها الأساسية: التخطيط للقوى العاملة، التوظيف، التدريب، والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات والحوافز، وعلاقات العمل.

مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يعرف بأنه: " درجة مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية ويشمل الأداء الجوانب الكمية (مثل الإنتاجية) والنوعية (مثل جودة العمل)، بالإضافة إلى السلوكيات التنظيمية مثل الالتزام والانضباط.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

- أظهرت الأدبيات ان الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:
- الاختيار والتوظيف المناسب: تعيين الأشخاص المؤهلين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران.
 - برامج التدريب والتطوير: تعزز مهارات الموظفين وتزيد من قدراتهم على التكيف مع التغيرات.
 - نظام التحفيز والمكافآت: يرفع من دافعية الأفراد ويساهم في تحسين أدائهم.
 - إدارة الأداء والتقييم المستمر: توفر تغذية راجعة دورية تساعد الموظف على تطوير ذاته.

2.2. المتغير المستقل

إدارة الموارد البشرية

وذلك لأنها المتغير الذي يفترض انه يؤثر أو يحدث تغييراً في الأداء الوظيفي.

2.3. المتغير التابع

الأداء الوظيفي

لأنه المتغير الذي نقيس تأثير المتغير المستقل عليه، أي اننا نريد معرفة كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

هي علاقة تأثير وتأثر، حيث يفترض أن ممارسات او استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في تحسين او تدهور الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

أي كلما كانت إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية (مثل: التوظيف الجيد، التدريب المستمر، التحفيز، تقييم الأداء، تطوير الموظفين....) كان لذلك إيجابي مباشر على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

وعلى العكس اذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية ضعيفة او عشوائية فقد يكون ذلك أثر سلبي على الأداء الوظيفي.

2.5. الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتبين بوضوح أن إدارة الموارد البشرية تُعد أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وتطوير أدائها. فمن خلال استراتيجيات مدروسة تشمل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز، تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في رفع كفاءة الموظفين وتحسين إنتاجيتهم. وقد أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في رأس مالها البشري، وتولي أهمية لبيئة العمل، والتواصل، والتقدير، تحقق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي والرضا المهني.

كما تبين أن العلاقة بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي علاقة تكاملية، حيث إن السياسات والممارسات الجيدة في هذا المجال تؤدي إلى تطوير المهارات، وزيادة الالتزام، وتعزيز روح الفريق داخل المؤسسة. وعليه، توصي الدراسة بضرورة تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كجهة استراتيجية، وليس فقط إدارية، لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية في بيئة تنافسية متغيرة.

ومن المهم استمرار البحث والتطوير في هذا المجال، لمواكبة التحديات الحديثة مثل التحول الرقمي، والعمل عن بعد، وتغير توقعات الأجيال الجديدة من العاملين، وذلك لضمان تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات موظفيها.

قائمة المراجع

- 1 - كتاب دليل أرمسترونج لممارسة إدارة الموارد البشرية (سنة النشر ٢٠٢٤) المؤلف michael armstrong
- 2 - كتاب إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل (الطبعة الرابعة – سنة النشر ١٤٣٦/٢٠١٥) المؤلف الدكتور. محمد بن دليم القحطاني.
- 3 - كتاب إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية (سنة النشر ١٤٤٢/٢٠٢٠) المؤلف الدكتور. عبد المحسن نعلاني.
- 4 - كتاب إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثامنة – سنة النشر ٢٠٢٢) المؤلف الدكتور. أحمد ماهر