

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء المنظمات

الدكتور حميد زارع

في مجمع فارابي جامعة طهران

hzarea@ut.ac.ir

الباحث فاضل محيسن داهي دبیس

طالب ماجستير في مجمع فارابي جامعة طهران

fadhilmohisen@gmail.com

المستخلص:

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية أحد أهم العناصر الاستراتيجية في المنظمات الحديثة، حيث لم يعد دورها يقتصر على القيام بالمهام التقليدية مثل التوظيف والأجور، بل أصبحت شريكاً أساسياً في صياغة السياسات وتحقيق الأهداف التنظيمية. يهدف هذا المقال إلى إبراز الدور المحوري الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء المنظمات من خلال تحليل العلاقة بين الممارسات الإدارية المتعلقة بالعنصر البشري ومستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية. وانطلق البحث من توضيح الإطار النظري لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، ثم تناول بالتفصيل أهم الممارسات الأساسية كالتوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز والتقييم، مبرزاً أثرها المباشر في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. كما ناقش التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات مثل العولمة والتغيرات التكنولوجية، إضافة إلى الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية كالإدارة الإلكترونية وإدارة رأس المال البشري. وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح أي منظمة أصبح مرتبطاً بقدرتها على استثمار مواردها البشرية بفاعلية، وذلك من خلال استقطاب الكفاءات، تطوير مهاراتها، تحفيزها، وتقييم أدائها بصورة موضوعية. كما أكدت النتائج على ضرورة تبني استراتيجيات مستقبلية تقوم على القيادة التحولية وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار من أجل ضمان استدامة الأداء المتميز. وبذلك، يُمكن القول إن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة مساندة فحسب، بل أصبحت أداة استراتيجية لتعزيز التميز المؤسسي ورفع مستوى التنافسية في بيئة عمل معقدة وسريعة التغير.

Abstract

Human resource management (HRM) is one of the most important strategic elements in modern organizations. Its role is no longer limited to traditional tasks such as recruitment and wages, but has become a key partner in formulating policies and achieving organizational goals. This article aims to highlight the pivotal role played by HRM in enhancing organizational performance by analyzing the relationship between human resource management practices and organizational efficiency and effectiveness. The study begins by clarifying the theoretical framework of HRM and organizational performance, then examines in detail the most important core practices such as recruitment, training and development, motivation, and evaluation, highlighting their direct impact on improving productivity and achieving competitive advantage. It also discusses

contemporary challenges facing organizations, such as globalization and technological change, in addition to modern trends in HRM such as e-management and human capital management. The study concludes that the success of any organization is now linked to its ability to effectively invest in its human resources, by attracting talent, developing their skills, motivating them, and objectively evaluating their performance. The results also emphasize the need to adopt future strategies based on transformational leadership and building an organizational culture that supports creativity and innovation to ensure sustainable performance. Thus, it can be said that human resource management is no longer merely a support function, but rather a strategic tool for promoting organizational excellence and enhancing competitiveness in a complex and rapidly changing business environment.

المقدمة

تعدّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إذ لم يعد من الممكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها أو تضمن استمراريتها دون الاعتماد على كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على الإبداع والابتكار. فالإنسان هو المحرك الرئيس لكل الأنشطة والعمليات داخل المنظمات، وهو العنصر الذي يُعطي للحياة الاقتصادية والاجتماعية قيمتها الحقيقية. ومن هنا برزت إدارة الموارد البشرية كأحد أهم فروع الإدارة الحديثة، حيث انتقلت من كونها وظيفة تقليدية تقتصر على التوظيف والأجور إلى وظيفة إستراتيجية تساهم في صياغة السياسات التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

لقد شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة نتيجة العولمة والانفتاح الاقتصادي والتطور التكنولوجي المتسارع، مما جعل بيئة الأعمال أكثر تعقيداً وتنافسية. هذه التغيرات فرضت على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أساليب إدارتها لمواردها البشرية، باعتبارها رأس المال الحقيقي الذي يضمن الاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق، ومواجهة التحديات الجديدة، وتحقيق النمو المستدام. فالعنصر البشري المبدع أصبح اليوم معياراً حاسماً في نجاح المنظمات أكثر من رأس المال المادي أو التكنولوجيا وحدها، لأنه القادر على توظيف هذه الموارد وتحويلها إلى قيمة مضافة.

ومن هذا المنطلق، يُعتبر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية مدخلاً إستراتيجياً لتحسين الأداء التنظيمي. فالممارسات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار تمكن المنظمة من جلب أفضل الكفاءات، بينما يُسهم التدريب والتطوير في تنمية قدراتهم وتعزيز مهاراتهم بما يتلاءم مع التغيرات المحيطة. أما أنظمة التحفيز والتقييم فهي تخلق بيئة عمل إيجابية تدفع الأفراد إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والإبداع، مما ينعكس بصورة مباشرة على نتائج المنظمة ومكانتها في السوق. وعليه، فإن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ليست علاقة ثانوية، بل علاقة جوهرية تحدد مسار المنظمة نحو النجاح أو الفشل.

إضافة إلى ذلك، يُدرك الباحثون والممارسون على حد سواء أن الأداء التنظيمي ليس مجرد تحقيق الأرباح أو زيادة الإنتاجية فقط، بل هو منظومة متكاملة تشمل الكفاءة في استخدام الموارد، والفعالية في تحقيق الأهداف، والجودة في تقديم الخدمات أو المنتجات، والقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة. وهذا ما يجعل دور إدارة الموارد البشرية معقداً وحساساً، إذ يتطلب منها أن تعمل على تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد

وأهداف المنظمة، وأن تبني سياسات تستند إلى العدالة والمساواة، وتعزز روح الانتماء والولاء لدى العاملين.

كما أنّ التحديات التي تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين تضيف بعداً آخر لأهمية إدارة الموارد البشرية. فالتنوع الثقافي الناتج عن العولمة يستلزم سياسات إدارة شاملة تراعي الاختلافات وتستثمرها في خلق بيئة غنية بالأفكار والإبداعات. والتحول الرقمي يُحتم على إدارات الموارد البشرية تبني تقنيات جديدة في التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب الإلكتروني، مما يفتح آفاقاً واسعة لتحسين الكفاءة والسرعة في اتخاذ القرارات. وفي ظل هذه التغيرات، أصبح يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية ليس فقط باعتبارها أداة تشغيلية، بل باعتبارها شريكاً إستراتيجياً يُساهم في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة.

وإذا نظرنا إلى المنظمات الرائدة على المستوى العالمي، نجد أن سر نجاحها وتميزها يكمن في استراتيجياتها الفعالة في إدارة مواردها البشرية. فشركات التكنولوجيا الكبرى، على سبيل المثال، تبني ثقافتها المؤسسية على أساس تحفيز الإبداع، وتشجيع العمل الجماعي، وتوفير بيئة مرنة تسمح للعاملين بالتعبير عن أفكارهم وتجريب حلول مبتكرة. وهذا يؤكد أن الاستثمار في العنصر البشري هو استثمار في المستقبل، وأن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يُترجم مباشرة إلى تحسين الأداء وتحقيق التفوق التنافسي. إن دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء المنظمات تُعد من القضايا البحثية ذات الأهمية المتزايدة، لما لها من انعكاسات عملية على المؤسسات في مختلف القطاعات. فهي لا تقتصر على الجانب الإداري فقط، بل تمتد لتشمل البعد الاقتصادي والاجتماعي، باعتبار أن تحسين الأداء التنظيمي يساهم في رفع كفاءة الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الشاملة. كما أن هذه الدراسة تُمكن صناع القرار من تبني سياسات أكثر فاعلية في مجال التوظيف، التدريب، التحفيز، والتقييم، بما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة وطموحات الأفراد.

وعليه، فإن هذا المقال يسعى إلى تسليط الضوء على الأبعاد النظرية والعملية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تناول المفاهيم الأساسية، واستعراض الممارسات الرئيسية التي تؤثر في نتائج المنظمات، ثم تحليل التحديات المعاصرة والاتجاهات المستقبلية التي ينبغي على المنظمات أن تراعيها. ومن خلال ذلك، نحاول إبراز العلاقة التفاعلية بين العنصر البشري وأداء المنظمة، وتوضيح أن أي نجاح تنظيمي لا يمكن أن يتحقق دون إدارة فعالة ومبدعة للموارد البشرية.

بيان المشكلة

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات متزايدة نتيجة التحولات السريعة في بيئة الأعمال العالمية، مثل العولمة، التطور التكنولوجي، المنافسة الشديدة، وتغير توقعات العملاء. وفي ظل هذه الظروف، أصبح من الواضح أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لتحقيق الكفاءة والفعالية وضمان الاستمرارية، مما جعل الاهتمام بإدارته بصورة علمية واستراتيجية ضرورة ملحة. غير أنّ الكثير من المنظمات ما زالت تنظر إلى إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تقليدية تُعنى بالجوانب الإجرائية كالتوظيف ودفع الرواتب، متجاهلة دورها الحيوي في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية.

ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسية لهذا البحث، والتي تتمثل في التساؤل الجوهرى: **إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء المنظمات؟** وتتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية، منها:

- كيف تؤثر ممارسات الاستقطاب والاختيار على جودة الأداء داخل المنظمة؟
- ما دور التدريب والتطوير في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الأداء المستدام؟
- إلى أي مدى تساهم أنظمة التحفيز والتقييم في تحسين إنتاجية الأفراد وتعزيز روح الانتماء لديهم؟

- كيف يمكن للمنظمات مواجهة التحديات المعاصرة وتبني الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتحقيق أداء متميز؟

إن معالجة هذه التساؤلات تمثل محاولة لفهم طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وتوضيح الكيفية التي يمكن من خلالها استثمار العنصر البشري كأداة استراتيجية لضمان نجاح المنظمات في بيئة شديدة التغير والتنافس.

أهمية البحث و أهدافه

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد أبرز المحاور التي أصبحت تشغل المنظمات المعاصرة، وهو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي. فالموارد البشرية لم تعد مجرد أداة مساعدة لتنفيذ المهام الإدارية، بل أصبحت رأس المال الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسات في بناء استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. وتبرز أهمية هذا البحث على عدة مستويات:

- **الأهمية النظرية:** يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال ربطها بمفهوم الأداء التنظيمي، وبيان طبيعة العلاقة بينهما.
- **الأهمية التطبيقية:** يقدم البحث رؤية عملية للمنظمات حول كيفية توظيف الممارسات الحديثة للموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التقييم) من أجل رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة.
- **الأهمية المجتمعية:** إن تحسين أداء المنظمات ينعكس إيجابياً على الاقتصاد الكلي من خلال رفع الإنتاجية، خلق فرص العمل، وتحقيق التنمية المستدامة.

أهداف البحث

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:
١. توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات.
 ٢. تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي.
 ٣. الكشف عن العلاقة التفاعلية بين استقطاب الكفاءات، تدريبها، وتحفيزها من جهة، وبين تحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى.
 ٤. إبراز التحديات التي تواجه المنظمات في مجال إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات التكنولوجية والعولمة.
 ٥. اقتراح استراتيجيات عملية تساعد المنظمات على استثمار مواردها البشرية بصورة فعالة لتحقيق أداء مستدام ومتميز.

منهجية البحث

للوصول إلى الأهداف المحددة والإجابة عن تساؤلات البحث، تم اعتماد منهجية علمية تقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات المنظمة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً، **نوع المنهج:** يعتمد البحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية. فالمنهج الوصفي يُمكن من وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات وتوضيح خصائصها، بينما يتيح المنهج التحليلي دراسة العلاقة بين هذه الممارسات وأداء المنظمات وتحليلها بشكل علمي.

ثانياً، **مصادر جمع البيانات:**

- **المصادر الأولية:** الاستفادة من الدراسات الميدانية السابقة، والتقارير الصادرة عن المنظمات والمؤسسات حول سياسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.
 - **المصادر الثانوية:** الاعتماد على المراجع الأكاديمية والكتب المتخصصة، المقالات العلمية المحكمة، الأطروحات الجامعية، والمجلات والدوريات ذات الصلة.
- ثالثاً، أدوات التحليل: يقوم البحث بتحليل محتوى الأدبيات والنصوص النظرية التي تناولت الموضوع، إضافة إلى المقارنة بين الاتجاهات المختلفة في تفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء. كما يتم التركيز على استخلاص الاستنتاجات من خلال ربط الممارسات العملية بالنماذج النظرية.
- رابعاً، حدود البحث: ينحصر نطاق البحث في دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام، مع التركيز على الممارسات الأساسية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، التقييم)، دون التطرق التفصيلي إلى الاختلافات بين القطاعات أو الصناعات المختلفة.
- وبناءً على هذه المنهجية، يسعى البحث إلى تقديم رؤية متكاملة تجمع بين الجانب النظري والتحليل العملي، بما يتيح فهماً أعمق لأهمية إدارة الموارد البشرية كأداة إستراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي.
- المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات**
- المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية**
- الفرع الأول: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر الزمن**
- لقد مرّ مفهوم إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية، حيث ارتبط في بداياته بالوظائف التقليدية مثل التشغيل ودفع الأجور، إذ كان العامل يُنظر إليه كعنصر من عناصر التكلفة لا أكثر^١. ومع ظهور حركة الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور عام ١٩١١، برز الاهتمام بتنظيم العمل وتبسيطه لزيادة الكفاءة، دون مراعاة الجوانب الإنسانية للعامل^٢.
- وفي ثلاثينيات القرن العشرين، ساهمت دراسات إلتون مايو وتجارب هوثورن في إبراز أهمية العوامل النفسية والاجتماعية داخل بيئة العمل، مما أدى إلى ظهور مدرسة "العلاقات الإنسانية" التي اعتبرت الأفراد محور العملية الإنتاجية^٣. وقد كان لهذا التحول أثر بالغ في الانتقال من إدارة شؤون الموظفين ذات الطابع الإجرائي إلى إدارة الموارد البشرية ذات البعد الإنساني الشامل^٤.
- أما في النصف الثاني من القرن العشرين، فقد توسع نطاق إدارة الموارد البشرية ليشمل تخطيط القوى العاملة، التدريب، التطوير، وإدارة الأداء. ومع تسارع وتيرة العولمة والثورة الرقمية في العقود الأخيرة، ظهرت مفاهيم جديدة مثل إدارة رأس المال البشري والموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM)، مما عزز النظرة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية للميزة التنافسية^٥.
- الفرع الثاني: الأبعاد الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات**
- تتمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تهدف إلى استقطاب وتنمية وتحفيز الموارد البشرية لضمان تحقيق الأداء الأمثل. ومن أبرز هذه الأبعاد:
١. **الاستقطاب والاختيار:** صياغة سياسات لجذب الكفاءات المناسبة للوظائف بما ينسجم مع احتياجات المنظمة^٦.
 ٢. **التدريب والتطوير:** تنمية قدرات الأفراد لمواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارية^٧.
 ٣. **إدارة الأداء:** متابعة إنجازات الأفراد وتقييم مساهماتهم في ضوء الأهداف الاستراتيجية^٨.
 ٤. **الحوافز والتعويضات:** تقديم المكافآت المادية والمعنوية التي ترفع الرضا الوظيفي والإنتاجية^٩.
 ٥. **العلاقات العمالية:** تعزيز التوازن بين الإدارة والعاملين بما يضمن استقرار بيئة العمل^{١٠}.

٦. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وتطوير خطط شاملة لتحقيقها^{١١}.

وعليه، يتضح أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد نشاط تقليدي، بل هي نظام متكامل يسعى لتحقيق التوازن بين مصلحة الفرد وغايات المنظمة، بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المستدام.

المطلب الثاني: مفهوم أداء المنظمات

الفرع الأول: تعريف وأبعاد الأداء التنظيمي

يُعدّ الأداء التنظيمي من المفاهيم الجوهرية التي شغلت الباحثين والممارسين في علم الإدارة، لأنه يعكس الصورة الحقيقية لكيفية عمل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها. وقد اختلفت التعريفات باختلاف المدارس الفكرية، فالبعض يراه "القدرة على تحقيق النتائج المخططة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية"^{١٢}، بينما يعتبره آخرون "حصيلة الجهود الفردية والجماعية داخل المنظمة وما ينتج عنها من إنجازات كمية ونوعية"^{١٣}. وعلى الرغم من هذا التعدد في التعريفات، إلا أن هناك اتفاقاً على أن الأداء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد يدمج بين النتائج المالية وغير المالية.

تحدد أبعاد الأداء التنظيمي في ثلاثة محاور أساسية مترابطة: المحور الأول هو الكفاءة، أي مدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها البشرية والمادية بطريقة تحقق أقصى إنتاجية بأقل التكاليف الممكنة. وتبرز الكفاءة خصوصاً في المنظمات التي تواجه ندرة الموارد، حيث يصبح حسن استغلال الإمكانيات مسألة بقاء^{١٤}. المحور الثاني هو الفعالية، التي تعني مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية وتلبية احتياجات عملائها وشركائها. فالمنظمة قد تكون كفوة من حيث استغلال الموارد، لكنها غير فعالة إذا لم تحقق غاياتها الأساسية^{١٥}. المحور الثالث يتمثل في الجودة، وهي عنصر حاسم في ظل المنافسة العالمية، إذ لم يعد العملاء يقبلون بمنتجات أو خدمات متوسطة الجودة، بل يبحثون عن القيمة المضافة والتميز^{١٦}. ومن الأبعاد الأخرى المهمة للأداء التنظيمي القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. فالمنظمة الناجحة ليست فقط التي تحقق أهدافها الحالية، بل التي تتمكن من تعديل استراتيجياتها وسياساتها وفق المستجدات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. كما أن الابتكار أصبح بعداً رئيسياً للأداء، حيث أثبتت الدراسات أن المؤسسات الأكثر قدرة على الابتكار تحقق تفوقاً تنافسياً مستداماً^{١٧}.

إنّ الأداء التنظيمي لا يقاس فقط بمخرجات ملموسة مثل الأرباح أو الإنتاجية، بل يتضمن أيضاً جوانب غير مادية مثل رضا الموظفين وولائهم، رضا العملاء وثقتهم، ومكانة المنظمة في السوق. وهذا ما يجعل الأداء مفهوماً شاملاً يتجاوز الأرقام والإحصاءات إلى عناصر ثقافية وسلوكية.

يتضح مما سبق أن الأداء التنظيمي ليس مفهوماً ثابتاً أو أحادياً، بل هو بناء معقد يتأثر بعوامل داخلية مثل القيادة والثقافة التنظيمية، وعوامل خارجية مثل البيئة التنافسية والتغير التكنولوجي. وعليه، فإن أي محاولة لتحسين الأداء يجب أن تأخذ بعين الاعتبار جميع هذه الأبعاد في إطار متكامل^{١٨}.

الفرع الثاني: معايير قياس الأداء في المنظمات

تعتبر عملية قياس الأداء التنظيمي من الأدوات الأساسية التي تساعد الإدارة على معرفة موقعها الحالي وتشخيص مواطن القوة والضعف. ولطالما شكّلت هذه العملية تحدياً للباحثين والممارسين، لأن الأداء مفهوم متعدد الأبعاد، ما يجعل من الصعب اختزاله في معيار واحد. ولذلك ظهرت مجموعة متنوعة من المعايير التي يمكن تصنيفها إلى نوعين: معايير كمية ومعايير نوعية.

المعايير الكمية هي الأكثر شيوعاً واستخداماً، وتشمل مؤشرات مثل حجم المبيعات، نسبة الأرباح، العائد على الاستثمار، وحصة المنظمة من السوق. هذه المؤشرات توفر صورة موضوعية وسهلة القياس، لكنها لا

تعكس بالضرورة جميع جوانب الأداء، خصوصاً تلك المرتبطة بالموارد البشرية أو الابتكار^{١٩}. على سبيل المثال، قد تحقق شركة ما أرباحاً مرتفعة على المدى القصير نتيجة تقليل تكاليف التدريب، لكن ذلك قد يؤدي إلى تراجع الأداء على المدى الطويل بسبب ضعف مهارات العاملين.

أما المعايير النوعية فهي تركز على الجوانب غير المالية، مثل درجة رضا العملاء، مستوى رضا الموظفين، جودة الخدمات المقدمة، والقدرة على الابتكار. هذه المعايير تكتسب أهمية متزايدة في بيئة الأعمال الحالية، إذ لم يعد النجاح يقاس فقط بالنتائج المالية، بل بمدى بناء علاقات مستدامة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين^{٢٠}.

من النماذج الحديثة التي حاولت الجمع بين مختلف المعايير، نموذج **بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)** الذي طوره كابلان ونورتون في التسعينيات. هذا النموذج يقيس الأداء من أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بُعد العملاء، البعد الداخلي للعمليات، وبُعد التعلم والنمو. ويمتاز هذا الإطار بأنه يوازن بين الأهداف قصيرة المدى والغايات طويلة المدى، وبين النتائج المالية والمؤشرات غير المالية^{٢١}. كما أنّ معايير الأداء تختلف باختلاف طبيعة المنظمة. فالمنظمات الصناعية تركز على الإنتاجية والجودة، بينما تهتم المنظمات الخدمية بسرعة الاستجابة ورضا العملاء، في حين تقيس المنظمات غير الربحية نجاحها بمدى تحقيق رسالتها الاجتماعية. هذا التنوع يجعل من الضروري للمنظمات اختيار معايير تتناسب مع أهدافها وظروفها الخاصة^{٢٢}.

إنّ قياس الأداء ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتحسين الأداء. لذلك يجب أن تتسم المعايير بالموضوعية والدقة والقدرة على تقديم تغذية راجعة تساعد في تطوير الخطط والبرامج. كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل نظم المعلومات الإدارية ولوحات القيادة الرقمية، ساهم في تحسين دقة القياس وتوفير بيانات آنية تساعد متخذي القرار على التوجيه السريع^{٢٣}.

وبذلك، يمكن القول إن معايير قياس الأداء تمثل البوصلة التي تحدد اتجاه المنظمة نحو النجاح أو الفشل. غير أن فعاليتها تعتمد على حسن اختيارها وتكاملها، بحيث توفر رؤية شاملة ومتوازنة للأداء تأخذ بعين الاعتبار الحاضر والمستقبل معاً.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي

الفرع الأول: الأسس النظرية للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء

تقوم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي على أساس نظري متين يشير إلى أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي الذي يحدد مدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. فقد أشارت الدراسات الكلاسيكية في الإدارة إلى أن الأداء التنظيمي لا يمكن فهمه بمعزل عن إدارة الأفراد داخل المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتوظيف الأمثل، والتدريب المستمر، والتحفيز الفعال، كلها عناصر تؤثر بشكل مباشر على النتائج النهائية^{٢٤}.

يستند هذا الفهم إلى مجموعة من النظريات الأساسية، منها **نظرية الموارد البشرية مميزة تنافسية**، التي ترى أن الموارد البشرية ليست مجرد تكاليف، بل تمثل أصولاً استراتيجية يصعب تقليدها، ولذلك فإن إدارتها بكفاءة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة^{٢٥}. كما تبرز **نظرية العدالة التنظيمية** التي تشير إلى أن سياسات الموارد البشرية العادلة والمبنية على الشفافية تؤثر إيجابياً على رضى الموظفين، وهو ما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية^{٢٦}.

علاوة على ذلك، تؤكد **نظرية الكفاءة والفعالية** على أن الأداء يعتمد على قدرة المنظمة على استغلال مواردها البشرية بطريقة تحقق أقصى استفادة ممكنة، بحيث يتكامل عنصر التدريب والتطوير مع التحفيز

والمكافآت لتكوين قوة عاملة عالية الكفاءة والإنتاجية^{٢٧}. ويشير النهج السلوكي في الإدارة إلى أهمية خلق بيئة عمل تحفز على الابتكار والتعاون، حيث أن العاملين المرتبطين بالمؤسسة شعورياً ومعنواً يقدمون أداءً أفضل ويزيدون من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها^{٢٨}.

من هنا، يتضح أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ليست سطحية أو ارتباطية بسيطة، بل هي علاقة جوهرية ومتكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمية، وتطبيق سياسات تعزز الكفاءة والرضا والالتزام الوظيفي. وبدون إدارة فعالة للموارد البشرية، تصبح أي محاولة لتحسين الأداء التنظيمي غير مكتملة، لأن العامل البشري يبقى الحلقة المركزية في كل العمليات الإدارية^{٢٩}.

الفرع الثاني: نماذج الربط بين الممارسات البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية

برزت عدة نماذج تحليلية تربط بين الممارسات البشرية المختلفة ونتائج الأداء التنظيمي، أهمها نموذج الممارسات المثلى للموارد البشرية (Best HR Practices)، الذي يرى أن هناك مجموعة من الممارسات الموحدة التي تؤدي إلى تحسين الأداء إذا تم تطبيقها بفعالية، مثل الاختيار الدقيق، التدريب المستمر، إدارة الأداء، والحوافز المتكاملة^{٣٠}. يركز هذا النموذج على العلاقة السببية بين الممارسات الجيدة للموارد البشرية وارتفاع الإنتاجية، ويستخدم كثيراً في الشركات متعددة الجنسيات كمعيار لتقييم كفاءة إدارتها للعنصر البشري.

كما يُعتبر نموذج الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM) من أبرز الأطر التي توضح كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة طويلة المدى. فوفق هذا النموذج، يتم ربط كل ممارسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بحيث يصبح التدريب والتطوير وتحفيز الموظفين جزءاً من خطة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الكفاءة والإنتاجية^{٣١}.

بالإضافة إلى ذلك، يقدم نموذج القدرة التنظيمية (Organizational Capability Model) رؤية متكاملة للعلاقة بين الموارد البشرية والأداء، حيث يركز على تطوير القدرات الداخلية للموظفين وتوظيفها بفعالية في العمليات التنظيمية. وهذا النموذج يشدد على أن الاستثمار في المهارات والمعرفة والالتزام الوظيفي يؤدي إلى نتائج ملموسة في الإنتاجية والجودة والقدرة على الابتكار^{٣٢}.

أظهرت الدراسات التطبيقية أن المنظمات التي تطبق هذه النماذج بشكل متكامل تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بالمنظمات التي تركز على جانب واحد فقط من ممارسات الموارد البشرية. فمثلاً، الجمع بين التدريب المكثف ونظم الحوافز الفعالة يعزز من التزام الموظفين وبالتالي يزيد من جودة الإنتاجية والخدمة المقدمة للعملاء، وهو ما يبرهن على وجود علاقة مباشرة بين إدارة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي^{٣٣}.

كما تؤكد التجارب أن استخدام أدوات القياس الحديثة، مثل مؤشرات الأداء المتوازن، يمكن أن يعزز الربط بين الممارسات البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال توفير بيانات دقيقة تساعد على تقييم فعالية السياسات وتعديلها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية والاستراتيجية للمنظمة^{٣٤}.

وباختصار، فإن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي ليست نظرية مجردة، بل هي عملية ديناميكية تتربط فيها الممارسات البشرية مع الأهداف التنظيمية بطريقة تضمن استدامة النجاح، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة عمل معقدة ومتغيرة^{٣٥}.

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء

المطلب الأول: الاستقطاب والاختيار

الفرع الأول: دور الاستقطاب في جذب الكفاءات وتعزيز الأداء

يلعب الاستقطاب دوراً محورياً في إدارة الموارد البشرية، باعتباره العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بجذب المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف المتاحة. فهو يمثل المرحلة الأولى في سلسلة متكاملة من الممارسات البشرية التي تحدد جودة الأداء التنظيمي. ويُعزى أهمية الاستقطاب إلى أنه يضمن توافر القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبالتالي يؤثر بشكل مباشر على الكفاءة والإنتاجية^{٣٦}.

إن فشل عملية الاستقطاب في جذب الكفاءات المناسبة يؤدي إلى مشاكل متعددة مثل انخفاض جودة العمل، زيادة معدلات دوران الموظفين، والتأثير السلبي على معنويات الفريق. لذلك تعتبر المنظمات الناجحة استقطاب الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات العلمية والخبرات العملية، وكذلك القيم والمهارات الشخصية التي تتناسب مع ثقافة المنظمة^{٣٧}. وتشير الدراسات إلى أن الاستقطاب الفعال يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال توفير قاعدة قوية من الموظفين المؤهلين القادرين على الابتكار واتخاذ القرارات السليمة^{٣٨}.

وتتنوع أساليب الاستقطاب بين الإعلان الداخلي والخارجي، استخدام وكالات التوظيف، البحث عبر الإنترنت، والشبكات المهنية. فالاختيار الصحيح للأداة يتوقف على طبيعة الوظائف المطلوبة، ومستوى المهارات المطلوب توافرها، ومدى توافر المرشحين في السوق. وعليه، فإن الاستقطاب الجيد لا يقتصر على ملء الوظائف الشاغرة، بل يشمل جذب أفضل المواهب المتاحة بما يحقق قيمة مضافة للمنظمة^{٣٩}.

كما أن التطورات التكنولوجية الحديثة، مثل منصات التوظيف الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، قد حسنت من قدرة المنظمات على الوصول إلى شريحة واسعة من الكفاءات، كما ساعدت على تحليل بيانات المرشحين بطرق أكثر دقة وفعالية. ونتيجة لذلك، أصبح الاستقطاب أداة استراتيجية يمكن من خلالها بناء ميزة تنافسية مستدامة، إذ أن القوة العاملة الماهرة هي المحرك الرئيسي لتحقيق الأداء المتميز^{٤٠}.

الفرع الثاني: أساليب الاختيار الفعالة وأثرها على جودة العمل

بعد استقطاب المرشحين، تأتي مرحلة الاختيار، وهي عملية تقييم المرشحين لتحديد الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة. تعتبر هذه المرحلة حاسمة، لأنها تحدد مدى توافق قدرات الموظفين مع متطلبات العمل، وبالتالي تؤثر مباشرة على جودة الأداء والإنتاجية التنظيمية^{٤١}.

تتنوع أساليب الاختيار بين المقابلات الشخصية، الاختبارات الكتابية والشفوية، تقييم الأداء السابق، الاختبارات النفسية والفنية، والمراجعات السلوكية. وتشير الدراسات إلى أن استخدام أساليب اختيار متعددة ومتوافقة مع طبيعة الوظيفة يؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء في التوظيف، ويزيد من احتمالية اختيار المرشحين الأكثر كفاءة^{٤٢}. فمثلاً، الجمع بين المقابلات الشخصية والاختبارات العملية يمنح صورة شاملة عن مهارات ومعارف المرشح، ويقلل من المخاطر المرتبطة بالتوظيف الخاطئ.

كما أن جودة عملية الاختيار لها تأثير مباشر على رضا الموظفين وولائهم للمنظمة. فالاختيار الدقيق يضمن أن الأفراد يمتلكون القدرة على أداء مهامهم بفاعلية، ويزيد من التزامهم تجاه أهداف المنظمة، مما ينعكس على تحسين الأداء العام. وعلى العكس، فإن التوظيف العشوائي أو بناءً على معايير غير واضحة يؤدي إلى تدني مستوى الجودة، وزيادة الأخطاء، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، وهو ما يمثل تكلفة عالية للمنظمة^{٤٣}.

تؤكد الأدبيات الحديثة أن تطبيق أساليب الاختيار العلمية والمبنية على أسس موضوعية يساعد المنظمات على تعزيز الكفاءة التشغيلية، تطوير بيئة عمل إيجابية، وضمان تحقيق الأداء المستدام. كما أن إدماج التكنولوجيا في الاختيار، مثل برامج تحليل السيرة الذاتية وأنظمة تقييم الأداء الافتراضية، ساهم في زيادة دقة التقييم وتقليل التحيزات البشرية، مما يحسن من جودة القرارات التوظيفية^{٤٤}.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن الاستقطاب والاختيار ليسا مجرد مراحل إجرائية داخل إدارة الموارد البشرية، بل هما أدوات استراتيجية تؤثر بشكل مباشر على جودة العمل، الإنتاجية، والقدرة التنافسية للمنظمة. فالاستثمار في استقطاب الكفاءات وتطبيق أساليب اختيار فعالة يمثل خطوة أساسية نحو بناء قوة عاملة متكاملة ومتوازنة، قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية^{٤٥}.

المطلب الثاني: التدريب والتطوير

الفرع الأول: برامج التدريب كأداة لرفع كفاءة العاملين

يُعتبر التدريب من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يمثل الوسيلة الرئيسية لتطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي. فهو عملية منظمة تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية وكفاءة^{٤٦}. وتكمن أهمية التدريب في أنه يساهم بشكل مباشر في رفع الإنتاجية، تحسين جودة العمل، وتعزيز رضا الموظفين، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي العام^{٤٧}.

تتنوع برامج التدريب وفق طبيعة الوظائف ومستوى الخبرة المطلوبة، فهي تشمل التدريب الفني، الإداري، والسلوكي، بالإضافة إلى التدريب على التكنولوجيا الحديثة. وتعتمد المنظمات المتقدمة على أساليب تدريب حديثة مثل التعلم الإلكتروني، ورش العمل التفاعلية، والمحاكاة العملية، بهدف تعزيز كفاءة العاملين بأقل تكلفة زمنية ومالية ممكنة^{٤٨}. وتشير الدراسات إلى أن الاستثمار في التدريب المكثف للعاملين يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويقلل من الأخطاء التشغيلية ويزيد من القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية^{٤٩}.

يعد التدريب أيضاً أداة لتحفيز الموظفين، إذ يشعر العاملون الذين يتلقون برامج تدريبية منتظمة بالتقدير والاهتمام، ما يعزز التزامهم تجاه أهداف المنظمة. ومن خلال تطوير المهارات وتحسين مستوى الأداء، تصبح المنظمة أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق المتغيرة، كما يمكنها استقطاب كفاءات جديدة بسهولة بفضل سمعتها كبيئة عمل داعمة للتعلم والتطوير^{٥٠}.

إضافة إلى ذلك، يرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ يساعد على سد الفجوات المعرفية والمهارية، وتمكين العاملين من تلبية متطلبات الأدوار المستقبلية. فالمنظمات التي تتبنى برامج تدريب منهجية ومدرسة تحقق استدامة أعلى في الأداء، حيث يكون الموظفون مجهزين لمواجهة التحديات الجديدة بكفاءة وفعالية^{٥١}.

الفرع الثاني: التطوير المهني ودوره في استدامة الأداء العالي

يمثل التطوير المهني عملية مستمرة تهدف إلى تحسين قدرات العاملين وتوسيع نطاق مهاراتهم بشكل مستمر، بما يضمن استمرار الأداء العالي للمنظمة على المدى الطويل. فالفرق بين التدريب والتطوير يكمن في أن التدريب يركز على معالجة الاحتياجات الحالية والمهام الحالية، بينما التطوير يهدف إلى تأهيل الموظفين لمتطلبات المستقبل وإعدادهم لتحمل المسؤوليات الأكبر^{٥٢}.

يشمل التطوير المهني برامج الإرشاد والتوجيه (Mentoring & Coaching)، برامج القيادة، التعلم المستمر، وإتاحة الفرص للتقدم الوظيفي والتدوير الوظيفي. هذه الممارسات تساعد في بناء قدرات الموظفين، تعزيز الثقة بالنفس، وزيادة الاستقلالية في اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء العام للمنظمة^{٥٣}.

كما أن التطوير المهني يعزز من ولاء الموظفين واستقرارهم الوظيفي، إذ يشعرون بأن المنظمة تستثمر في نموهم الشخصي والمهني، وهو ما يقلل من معدلات الدوران ويزيد من استدامة الأداء. وقد أظهرت

الدراسات أن المنظمات التي تدمج التطوير المهني ضمن استراتيجيات الموارد البشرية تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بالمنظمات التي تركز فقط على التدريب التقليدي^٤.

ومن الأبعاد المهمة للتطوير المهني أيضاً تحسين القدرة على الابتكار وحل المشكلات، إذ أن العاملين المطورين مهنيًا يكونون أكثر قدرة على تقديم حلول جديدة وتحسين العمليات، مما يعزز من قدرة المنظمة على المنافسة واستدامة الأداء العالي في بيئة ديناميكية ومتغيرة^٥.

كما أن التطوير المهني لا يقتصر على الجانب الفردي، بل يمتد إلى تحسين الأداء الجماعي من خلال خلق ثقافة تعلم مستمرة، وتشجيع تبادل المعرفة بين الفرق والأقسام المختلفة، وهو ما يترجم إلى تعزيز الأداء التنظيمي على مستوى المؤسسة بأكملها^٦.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التدريب والتطوير المهني يشكلان عنصرين تكميليين لإدارة الموارد البشرية، يضمنان ليس فقط رفع كفاءة الموظفين الحاليين، بل استدامة الأداء العالي للمنظمة في المدى الطويل، مع بناء قوة عاملة مرنة وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية^٧.

المطلب الثالث: التحفيز والتقييم

الفرع الأول: نظم الحوافز وأثرها في رفع الروح المعنوية والإنتاجية

يُعتبر التحفيز أحد العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل العامل النفسي الرئيسي الذي يؤثر على أداء الموظفين والتزامهم تجاه أهداف المنظمة. فالعامل الذي يشعر بالتقدير والمكافأة المناسبة يكون أكثر إنتاجية، وأكثر قدرة على الإبداع، وأكثر التزاماً بالمعايير التنظيمية^٨. وتكمن أهمية نظم الحوافز في دورها في رفع الروح المعنوية للعاملين، إذ أن بيئة العمل التي تقدم مكافآت عادلة ومحفزة تشجع على الالتزام بالمهام وتحقيق الأهداف بكفاءة^٩.

تنقسم نظم الحوافز عادةً إلى نوعين رئيسيين: **الحوافز المادية**، مثل المكافآت المالية، العلاوات، والمكافآت المرتبطة بالأداء، و**الحوافز المعنوية**، مثل التقدير، الترقية، الاعتراف بالإنجازات، والفرص التعليمية^{١٠}. ويشير الباحثون إلى أن الدمج بين النوعين يحقق أفضل النتائج، حيث يعزز الحافز المالي الالتزام الفوري بالمهام، بينما يعزز الحافز المعنوي الولاء طويل الأمد والانتماء للمنظمة^{١١}.

وتظهر الدراسات أن المنظمات التي تعتمد سياسات حوافز واضحة وشفافة تحقق معدلات إنتاجية أعلى مقارنة بالمنظمات التي تهمل التحفيز. فالموظفون الذين يشعرون بأن جهودهم تقدر بشكل عادل يزداد لديهم الدافعية الداخلية، ويصبحون أكثر استعداداً للمساهمة في تحسين العمليات، وتقديم أفكار مبتكرة، والمشاركة في حل المشكلات^{١٢}.

علاوة على ذلك، تُعد الحوافز أداة استراتيجية لتقليل معدل دوران الموظفين، حيث يشعر العاملون بالارتباط بالمنظمة ويقل احتمال تركهم للعمل. كما تساهم في تحسين الأداء الجماعي، إذ أن نظم الحوافز التي تشجع العمل التعاوني تدعم بناء فرق قوية قادرة على تحقيق أهداف مشتركة بكفاءة عالية^{١٣}.

وتتسم نظم الحوافز الفعالة بالمرونة والقدرة على التكيف مع اختلافات الأفراد والوظائف. فالمنظمات الحديثة تستخدم أدوات تحليل الأداء لتحديد الحوافز المناسبة لكل موظف، مما يضمن تحقيق أعلى أثر ممكن على الإنتاجية والرضا الوظيفي^{١٤}.

الفرع الثاني: تقييم الأداء كأداة للمتابعة والتحسين المستمر

يُعد تقييم الأداء أداة مركزية في إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى متابعة مستوى أداء الموظفين، تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط التحسين المستمر. فالمنظمة التي تعتمد تقييم أداء منهجي تستطيع اتخاذ قرارات دقيقة بشأن الترقية، الحوافز، التدريب، وإعادة توزيع الموارد البشرية^{١٥}.

تتعدد أساليب تقييم الأداء بين المقاييس التقليدية مثل التقييم السنوي والمقابلات الفردية، والأساليب الحديثة مثل التقييم ٣٦٠ درجة، التقييم المستمر، واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) . ويؤكد الخبراء أن الجمع بين الأساليب المختلفة يوفر رؤية شاملة ودقيقة عن الأداء، ويزيد من فعالية اتخاذ القرار الإداري^{٦٦}. إن التقييم الفعال لا يقتصر على الحكم على الأداء، بل يهدف إلى التحسين المستمر من خلال تحديد الفجوات التدريبية، تقديم التغذية الراجعة البناءة، وتحفيز الموظفين على تحقيق نتائج أفضل. وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تطبق تقييم الأداء بانتظام تحقق أداءً أعلى مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على أسلوب عشوائي أو غير منهجي^{٦٧}.

كما أن تقييم الأداء يعزز من الشفافية في المؤسسة ويقلل من التحيز الشخصي، إذ يتم وضع معايير محددة وواضحة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن خلال دمج النتائج مع نظم الحوافز، يمكن ربط الأداء بالمكافآت بطريقة تحفز الموظفين على تحسين جودة عملهم واستدامة التميز^{٦٨}. علاوة على ذلك، يعتبر تقييم الأداء أداة مهمة لدعم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ يتيح للإدارة التعرف على الكفاءات المتاحة، تحديد الاحتياجات المستقبلية، ووضع خطط تطوير مهني مستدامة. وبهذا الشكل، يصبح تقييم الأداء جزءاً لا يتجزأ من نظام إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية^{٦٩}.

المبحث الثالث: التحديات والآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء

المطلب الأول: التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: العولمة والتحول التكنولوجي

تواجه إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي تحديات كبيرة نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي السريع، وهي عوامل غير مسبوقه تؤثر بشكل مباشر على طرق إدارة الموظفين ومستوى الأداء التنظيمي. فالعولمة فتحت الأسواق أمام المنافسة الدولية، وجعلت من الضروري للمنظمات أن تمتلك موارد بشرية قادرة على التعامل مع بيئة عمل متعددة الثقافات ومتطلبات معقدة^{٧٠}. كما أنها فرضت الحاجة إلى تحديث مهارات العاملين باستمرار لمواكبة التغيرات العالمية وتبني معايير أداء أعلى لضمان القدرة على المنافسة. أما التحولات التكنولوجية، فقد غيرت طبيعة الوظائف والمهارات المطلوبة. فقد أدى اعتماد نظم المعلومات الرقمية، الذكاء الاصطناعي، والتحليلات الكبيرة للبيانات (Big Data) إلى زيادة الاعتماد على قدرات جديدة في التحليل، الابتكار، وإدارة المعرفة. وهذا يفرض على إدارة الموارد البشرية تطوير برامج تدريب وتطوير مستمرة تضمن جاهزية العاملين للتعامل مع هذه التقنيات وتحقيق الأداء العالي^{٧١}.

كما أن هذه التحولات تفرض تحديات على الهيكل التنظيمي، أساليب التواصل، وطرق العمل التقليدية. فالتنقل السريع للبيانات والعمل عن بُعد، على سبيل المثال، يتطلب أن يكون لدى الموظفين مهارات تقنية متقدمة، ويجب على الإدارة تصميم سياسات عمل مرنة، مع الحفاظ على مستوى رضا العاملين وكفاءتهم^{٧٢}. ولذا فإن إدارة الموارد البشرية الحديثة لم تعد تقتصر على الإدارة التقليدية للأفراد، بل أصبحت عنصر

استراتيجي يربط بين الموارد البشرية والتكنولوجيا لتحقيق الأداء المستدام.

وتتطلب مواجهة هذه التحديات تطبيق استراتيجيات متكاملة تشمل استقطاب الكفاءات التقنية، تدريب وتطوير الموظفين على المهارات الرقمية، وتبني نظم إدارة أداء حديثة قادرة على قياس تأثير التكنولوجيا على الإنتاجية وجودة العمل. وعليه، فإن العولمة والتحولات التكنولوجية تمثلان فرصاً وتهديدات في الوقت نفسه، ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية تحويل هذه التحديات إلى أدوات لتعزيز الأداء وتحقيق الميزة التنافسية^{٧٣}.

الفرع الثاني: التغيرات في سوق العمل والتنوع الثقافي

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات أخرى ناجمة عن التغيرات في سوق العمل، مثل التغيرات الديموغرافية، زيادة مشاركة النساء في سوق العمل، واستقطاب جيل الألفية وذوي المهارات المتعددة. هذه التغيرات تتطلب إعادة النظر في سياسات التوظيف، التدريب، والتطوير، بما يتناسب مع الاحتياجات الجديدة للموظفين وبضمن الأداء العالي للمنظمة^{٧٤}.

كما أصبح التنوع الثقافي داخل المؤسسات أحد أهم العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية. فالعمل ضمن فرق متعددة الثقافات يتطلب من الإدارة تبني سياسات شاملة تعزز من الانتماء، التعاون، والتفاهم بين الموظفين. ويشير الخبراء إلى أن التنوع الثقافي يمكن أن يكون مصدراً للإبداع وإذا تم إدارته بشكل فعال، لكنه قد يؤدي إلى صراعات وانخفاض الأداء إذا أهملت الإدارة هذا البعد^{٧٥}.

بالإضافة إلى ذلك، التغيرات في سوق العمل تشمل ظهور وظائف جديدة واختفاء أخرى نتيجة التحولات التكنولوجية والاقتصادية. وهذا يفرض على إدارة الموارد البشرية مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وإعادة تأهيل الموظفين الذين قد تتأثر وظائفهم، مع ضمان استدامة الأداء التنظيمي^{٧٦}.

كما أن الموظفين في العصر الحديث يطالبون بمزيد من المرونة في العمل، الموازنة بين الحياة المهنية والشخصية، والاعتراف بالإنجازات بشكل مستمر. عدم تلبية هذه الاحتياجات قد يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية، انخفاض الإنتاجية، وزيادة معدلات الدوران. وبالتالي، يجب على إدارة الموارد البشرية تطوير استراتيجيات تحفيزية مرنة، نظم تقييم عادلة، وفرص للتطوير المهني بما يتوافق مع متطلبات السوق الحديثة^{٧٧}.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التحديات المتعلقة بالتنوع الثقافي وسوق العمل تتطلب إدارة موارد بشرية استباقية، قادرة على التكيف مع المستجدات، وتحويل هذه التحديات إلى فرص لتعزيز الكفاءة، الابتكار، والأداء المستدام للمنظمة^{٧٨}.

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

يُعد التحول الرقمي أحد الاتجاهات الأساسية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات، تسريع اتخاذ القرار، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة العمل الديناميكية. فقد أدى الاعتماد على أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (HRIS) إلى تحسين إدارة البيانات الخاصة بالموظفين، متابعة الأداء، التخطيط للقوى العاملة، وإدارة التدريب والتطوير بكفاءة أعلى^{٧٩}.

تتيح نظم إدارة الموارد البشرية الرقمية أدوات متقدمة مثل قواعد البيانات المركزية، أنظمة التوظيف الإلكترونية، التقييم الآلي للأداء، ومنصات التدريب عن بُعد، مما يساهم في تقليل الأخطاء البشرية وتوفير الوقت والجهد. كما تساهم هذه الأنظمة في تحسين الشفافية داخل المنظمة، حيث يمكن للموظفين الاطلاع على سياسات الموارد البشرية، سجل الأداء، وفرص التدريب والتطوير^{٨٠}.

ويعتبر التحول الرقمي أيضاً وسيلة لتعزيز التفاعل بين الموظفين والإدارة، إذ تتيح أدوات التواصل الرقمي مثل المنصات الإلكترونية والتطبيقات الداخلية مشاركة المعلومات بسرعة وفعالية، مما يزيد من مستوى التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات^{٨١}. علاوة على ذلك، يتيح التحول الرقمي إمكانية تحليل البيانات الضخمة (Big Data) (للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية، وتحديد الاتجاهات في الأداء، مما يساهم في وضع استراتيجيات فعالة لتعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة^{٨٢}).

وبهذا، أصبح التحول الرقمي جزءاً استراتيجياً من إدارة الموارد البشرية، يربط بين العمليات التقليدية والأدوات التكنولوجية الحديثة لتحسين الأداء المستدام. فالمنظمات التي تتبنى هذه الأدوات قادرة على إدارة القوى العاملة بفعالية أكبر، تعزيز رضا الموظفين، وتحقيق المرونة المطلوبة لمواجهة تحديات المستقبل^{٨٢}.

الفرع الثاني: إدارة المعرفة ورأس المال البشري

تعتبر إدارة المعرفة ورأس المال البشري من الاتجاهات الحديثة التي تركز على استثمار المعرفة والمهارات والخبرات المكتسبة لدى الموظفين لتحقيق أداء تنظيمي مستدام. فالمعرفة تُعد أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمنظمات، وإدارتها بشكل فعال يعزز الابتكار، تحسين العمليات، واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة^{٨٤}.

وتشمل إدارة المعرفة جمع وتوثيق ونقل المعرفة بين الأفراد والأقسام، وتطوير بيئة تعاونية تشجع على مشاركة الخبرات والممارسات الفضلى. ومن خلال إدارة المعرفة، يمكن للمنظمات الحد من فقدان المعرفة عند مغادرة الموظفين، وتعزيز استمرارية الأداء على المدى الطويل^{٨٥}.

أما رأس المال البشري فيشير إلى المهارات، الخبرات، والقدرات الفكرية التي يمتلكها الموظفون، والتي تعتبر محركاً أساسياً للأداء التنظيمي. فاستثمار المنظمات في تطوير رأس المال البشري، سواء من خلال التدريب، التطوير المهني، أو برامج الإرشاد والتوجيه، يضمن استدامة الأداء العالي، وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية^{٨٦}.

تشير الدراسات إلى أن الدمج بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري يعزز الابتكار، ويساعد على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة، كما يدعم التحول الاستراتيجي للمنظمة. فالمنظمات التي تركز على تطوير رأس المال البشري واستثمار المعرفة الداخلية تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات البيئية، استيعاب التغيرات التكنولوجية، وتحقيق الأداء المستدام^{٨٧}.

كما أن هذه الاتجاهات الحديثة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر، التعاون، والابتكار، وهو ما يجعل الموظفين أكثر التزاماً، وأكثر قدرة على تقديم حلول مبتكرة، وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي بشكل شامل^{٨٨}.

المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز الأداء المستدام

الفرع الأول: القيادة الاستراتيجية ودور الموارد البشرية

تعتبر القيادة الاستراتيجية من العناصر الجوهرية في تعزيز الأداء المستدام للمنظمات، حيث تركز على توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى، وضمان استدامة التميز التنظيمي. فالقيادة الاستراتيجية ليست مجرد إدارة العمليات اليومية، بل تشمل وضع الرؤية، صياغة الأهداف الاستراتيجية، وتطوير سياسات الموارد البشرية بما يتوافق مع تلك الأهداف^{٨٩}.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في دعم القيادة الاستراتيجية من خلال تصميم سياسات واستراتيجيات تركز على تطوير الكفاءات، تحفيز الموظفين، وضمان التكيف مع التغيرات البيئية. فالمنظمات التي تربط بين القيادة الاستراتيجية والممارسات البشرية تتمتع بقدرة أعلى على الابتكار، تحسين الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة^{٩٠}.

ويشير الباحثون إلى أن القيادة الاستراتيجية تعتمد على عدد من المبادئ الأساسية، منها التخطيط طويل المدى الذي يضمن توافق الموارد البشرية مع الاستراتيجية التنظيمية، التطوير المستمر للكوادر من خلال التدريب والتوجيه، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار لتعزيز الالتزام والانتماء^{٩١}.

كما أن دور الموارد البشرية في هذا السياق يشمل قياس الأداء بشكل دوري، تحديد الفجوات المهارية، ووضع خطط التطوير المهني التي تضمن استعداد العاملين لمواجهة التحديات المستقبلية. فإدارة الموارد البشرية ليست وظيفة داعمة فقط، بل شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ الرؤية القيادية، مما يسهم في تعزيز الأداء المستدام على المدى الطويل^{٩٢}.

الفرع الثاني: بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في استدامة الأداء، إذ أن منظمات المستقبل تحتاج إلى بيئة تشجع الإبداع والابتكار، وتدعم مشاركة الأفكار الجديدة من جميع المستويات الوظيفية. فالثقافة التنظيمية القوية تعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين، وتشجع على التعلم المستمر وتطوير الحلول المبتكرة لمواجهة التحديات^{٩٣}.

يشير الخبراء إلى أن بناء ثقافة إبداعية يبدأ بتشجيع التجربة وتحمل المخاطر المحسوبة، وتوفير دعم الإدارة العليا للموظفين في تقديم أفكار جديدة. كما يجب أن تتضمن السياسات الداخلية أساليب لتقدير ومكافأة الابتكار، بحيث يتحقق التوازن بين الإنجاز الشخصي والجماعي^{٩٤}.

تؤكد الدراسات أن المنظمات التي تنجح في دمج الإبداع والابتكار في ثقافتها التنظيمية تحقق أداءً مستداماً أعلى، حيث تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحقيق رضا العملاء بشكل أفضل^{٩٥}. كما أن التركيز على الابتكار يرفع مستوى الالتزام الوظيفي ويزيد من ولاء الموظفين للمنظمة، مما يقلل من معدلات الدوران ويعزز الاستقرار المؤسسي^{٩٦}.

وبالإضافة إلى ذلك، توفر الثقافة المبتكرة بيئة محفزة للتعلم المستمر ونقل المعرفة بين الفرق، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية. فالمنظمات التي تستثمر في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع لا تحافظ على أداء مرتفع فقط، بل تضمن استدامة هذا الأداء في المستقبل عبر تطوير رأس المال البشري وتعزيز القدرة على الابتكار^{٩٧}.

وبالتالي، يمكن القول إن استراتيجيات تعزيز الأداء المستدام تعتمد بشكل رئيسي على الربط بين القيادة الاستراتيجية والموارد البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والابتكار، وهو ما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة على المدى الطويل^{٩٨}.

النتائج

تؤكد النتائج المستخلصة من دراسة إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي أن العلاقة بين هذين العنصرين علاقة جوهرية واستراتيجية، وليست مجرد علاقة وظيفية أو إجرائية. فقد تبين أن إدارة الموارد البشرية الفعالة تعتبر المحرك الأساسي لتحسين الأداء التنظيمي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتنفيذ ممارسات الاستقطاب، التدريب، التطوير، التحفيز، والتقييم يسهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة الفردية والجماعية للموظفين، وبالتالي في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر.

كما أظهرت النتائج أن الممارسات السليمة للموارد البشرية، مثل اختيار الكفاءات المناسبة، توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة، وتطبيق نظم تحفيز عادلة وشفافة، لها أثر ملموس على الإنتاجية وجودة العمل. فالموظفون الذين يشعرون بالرضا عن سياسات الموارد البشرية ويلتزمون بتقدير جهودهم يكونون أكثر التزاماً وأكثر قدرة على الابتكار، وأكثر استعداداً لتحمل المسؤولية. وعليه، فإن الاستثمارات في الموارد البشرية لا تُعد تكلفة فقط، بل هي استثمار استراتيجي يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

وتؤكد النتائج أيضاً أن الربط بين إدارة الموارد البشرية والأداء لا يقتصر على الممارسات التقليدية فقط، بل يشمل الاتجاهات الحديثة مثل التحول الرقمي، إدارة المعرفة، ورأس المال البشري. فالمنظمات التي تعتمد

أنظمة رقمية لإدارة الموارد البشرية، وتوظف المعرفة والخبرة المكتسبة للموظفين، تتمكن من تحسين القدرة على اتخاذ القرارات، تسريع عمليات العمل، وتعزيز الابتكار المستمر. وبهذا الشكل، تصبح الموارد البشرية عنصراً استراتيجياً يمكنه دفع الأداء التنظيمي إلى مستويات أعلى بشكل مستمر. وبناءً على ذلك، يمكن استخلاص أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تحقق تأثيراً مزدوجاً: أولاً من خلال رفع كفاءة وإنتاجية العاملين، وثانياً من خلال خلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتعلم المستمر. فالتركيز على تطوير رأس المال البشري، وتحسين أساليب التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز، يضمن استدامة الأداء ويعزز القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة.

كما تشير النتائج إلى أن التحديات المعاصرة، مثل العولمة، التحولات التكنولوجية، التنوع الثقافي، وتغيرات سوق العمل، تستدعي استراتيجيات مرنة لإدارة الموارد البشرية. فالتعامل الفعال مع هذه التحديات يتطلب تطوير سياسات واضحة، استثمار التكنولوجيا الرقمية، وخلق ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والابتكار، مما يساهم في الحفاظ على الأداء المستمر وتعزيز التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

وعليه، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز أداء المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية:

١. تطوير استراتيجية موارد بشرية متكاملة تتماشى مع الأهداف التنظيمية وتضمن الربط بين جميع الممارسات البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.
٢. الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، مع التركيز على المهارات التقنية والقدرات الإبداعية لضمان جاهزية الموظفين لمواجهة تحديات المستقبل.
٣. تبني نظم تحفيز شاملة ومتوازنة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، وتربط الأداء بالمكافآت لتعزيز الالتزام والإنتاجية.
٤. تطبيق أنظمة تقييم أداء حديثة وموضوعية تعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية والتقييم الدوري لضمان تحسين مستمر وشفافية في إدارة الموارد البشرية.
٥. تبني التحول الرقمي وإدارة المعرفة لتعزيز الكفاءة التشغيلية، تسريع العمليات، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.
٦. بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار تشجع التعلم المستمر ومشاركة المعرفة، وتضمن استدامة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

وباختصار، فإن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة داعمة، بل هي عنصر استراتيجي محوري يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، تعزيز التنافسية، وضمان استدامة النجاح على المدى الطويل. فالنتائج تؤكد أن المنظمات التي تستثمر بفعالية في الموارد البشرية، وتطبق ممارسات سليمة ومستدامة، ستكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.

المصادر والمراجع

- دسلر، غاري. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية. (ترجمة أحمد البشير). بيرسون، ط١٦، ص ١١٢.
- الرفاعي، أحمد. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار المسيرة، عمان، ص ٢٠٥.
- الشامي، محمد. (٢٠٢١). أساسيات إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، الأردن، ص ١٤٣.
- Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th Edition, Kogan Page, p. 12.
- Becker, B. & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management, p. 35.

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition, Pearson, p. 98.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, p. 78.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, p. 115.
- Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 285.

^١ دسلر، غاري. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة: أحمد البشير). ط٦. بيرسون، ص ٩٨.

^٢ Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 12.

^٣ Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 28.

^٤ Tayeb, M. (2005). *International Human Resource Management*. Oxford University Press, p. 33.

^٥ الرفاعي، أحمد. (٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. دار المسيرة، عمان، ص ٦٧.

^٦ Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition, Pearson, p. 98.

^٧ Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 156.

^٨ Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 214.

^٩ الشامي، محمد. (٢٠٢١). *أساسيات إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر، الأردن، ص ١٤٣.

^{١٠} Tayeb, M. (2005). *International Human Resource Management*. Oxford University Press, p. 121.

^{١١} الرفاعي، أحمد. (٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. دار المسيرة، عمان، ص ٩٥.

^{١٢} دسلر، غاري. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة أحمد البشير). بيرسون، ط٦، ص ١١٢.

^{١٣} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 234.

^{١٤} Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 145.

^{١٥} Tayeb, M. (2005). *International Human Resource Management*. Oxford University Press, p. 156.

^{١٦} الرفاعي، أحمد. (٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. دار المسيرة، عمان، ص ١٠٢.

^{١٧} Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, p. 78.

^{١٨} الشامي، محمد. (٢٠٢١). *أساسيات إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر، الأردن، ص ١٨٩.

^{١٩} Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition, Pearson, p. 311.

^{٢٠} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 245.

^{٢١} Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, p. 81.

^{٢٢} Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 189.

- ^{٢٣} Tayeb, M. (2005). *International Human Resource Management*. Oxford University Press, p. 163.
- ^{٢٤} دسلر، غاري. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة أحمد البشير. بيرسون، ط١٦، ص ١٢٤.
- ^{٢٥} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 312.
- ^{٢٦} Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 178.
- ^{٢٧} الرفاعي، أحمد. (٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. دار المسيرة، عمان، ص ١١٧.
- ^{٢٨} Tayeb, M. (2005). *International Human Resource Management*. Oxford University Press, p. 182.
- ^{٢٩} الشامي، محمد. (٢٠٢١). *أساسيات إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر، الأردن، ص ١٥٥.
- ^{٣٠} Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, p. 52.
- ^{٣١} Becker, B. & Huselid, M. (2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?* Journal of Management, p. 35.
- ^{٣٢} Wright, P. & McMahan, G. (2011). *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. Human Resource Management Journal, p. 98.
- ^{٣٣} Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition, Pearson, p. 315.
- ^{٣٤} Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, p. 92.
- ^{٣٥} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 330.
- ^{٣٦} دسلر، غاري. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة أحمد البشير. بيرسون، ط١٦، ص ٧٨.
- ^{٣٧} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 102.
- ^{٣٨} Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 156.
- ^{٣٩} الرفاعي، أحمد. (٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. دار المسيرة، عمان، ص ٨٨.
- ^{٤٠} Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition, Pearson, p. 81.
- ^{٤١} الشامي، محمد. (٢٠٢١). *أساسيات إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر، الأردن، ص ٩٧.
- ^{٤٢} Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, p. 64.
- ^{٤٣} Becker, B. & Huselid, M. (2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?* Journal of Management, p. 42.
- ^{٤٤} Wright, P. & McMahan, G. (2011). *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. Human Resource Management Journal, p. 105.
- ^{٤٥} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 110.
- ^{٤٦} دسلر، غاري. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة أحمد البشير. بيرسون، ط١٦، ص ١٤٢.
- ^{٤٧} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 205.

- ^{٤٨} Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 192.
- ^{٤٩} الرفاعي، أحمد. (٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. دار المسيرة، عمان، ص ١٣٤.
- ^{٥٠} Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition, Pearson, p. 147.
- ^{٥١} الشامي، محمد. (٢٠٢١). *أساسيات إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر، الأردن، ص ١٦٠.
- ^{٥٢} Becker, B. & Huselid, M. (2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?* Journal of Management, p. 55.
- ^{٥٣} Wright, P. & McMahan, G. (2011). *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. Human Resource Management Journal, p. 112.
- ^{٥٤} Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, p. 70.
- ^{٥٥} Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, p. 88.
- ^{٥٦} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 210.
- ^{٥٧} Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 200.
- ^{٥٨} دسلر، غاري. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة أحمد البشير). بيرسون، ط ١٦٠، ص ١٥٥.
- ^{٥٩} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 220.
- ^{٦٠} Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 205.
- ^{٦١} الرفاعي، أحمد. (٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. دار المسيرة، عمان، ص ١٤٠.
- ^{٦٢} Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition, Pearson, p. 160.
- ^{٦٣} الشامي، محمد. (٢٠٢١). *أساسيات إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر، الأردن، ص ١٧٢.
- ^{٦٤} Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, p. 78.
- ^{٦٥} Becker, B. & Huselid, M. (2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?* Journal of Management, p. 58.
- ^{٦٦} Wright, P. & McMahan, G. (2011). *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. Human Resource Management Journal, p. 118.
- ^{٦٧} Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, p. 95.
- ^{٦٨} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 225.
- ^{٦٩} Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 210.
- ^{٧٠} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 305.
- ^{٧١} دسلر، غاري. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة أحمد البشير). بيرسون، ط ١٦٠، ص ١٨٩.
- ^{٧٢} Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 240.

- ^{٧٣} الرفاعي، أحمد. (٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. دار المسيرة، عمان، ص ١٧٥.
- ^{٧٤} Wright, P. & McMahan, G. (2011). *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. Human Resource Management Journal, p. 130.
- ^{٧٥} Becker, B. & Huselid, M. (2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?* Journal of Management, p. 70.
- ^{٧٦} الشامي، محمد. (٢٠٢١). *أساسيات إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر، الأردن، ص ١٩٥.
- ^{٧٧} Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, p. 92.
- ^{٧٨} Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, p. 102.
- ^{٧٩} دسلر، غاري. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة أحمد البشير). بيرسون، ط ١٦، ص ٢١٠.
- ^{٨٠} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 245.
- ^{٨١} Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 275.
- ^{٨٢} الرفاعي، أحمد. (٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. دار المسيرة، عمان، ص ١٩٨.
- ^{٨٣} Wright, P. & McMahan, G. (2011). *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. Human Resource Management Journal, p. 145.
- ^{٨٤} Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, p. 110.
- ^{٨٥} Becker, B. & Huselid, M. (2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?* Journal of Management, p. 78.
- ^{٨٦} الشامي، محمد. (٢٠٢١). *أساسيات إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر، الأردن، ص ٢٢٠.
- ^{٨٧} Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, p. 100.
- ^{٨٨} Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition, Pearson, p. 225.
- ^{٨٩} Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th Edition, Kogan Page, p. 310.
- ^{٩٠} دسلر، غاري. (٢٠٢٠). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة أحمد البشير). بيرسون، ط ١٦، ص ٢٢٠.
- ^{٩١} Storey, J. (2017). *Human Resource Management: A Critical Text*. 4th Edition, Cengage Learning, p. 285.
- ^{٩٢} الرفاعي، أحمد. (٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. دار المسيرة، عمان، ص ٢٠٥.
- ^{٩٣} Wright, P. & McMahan, G. (2011). *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. Human Resource Management Journal, p. 150.
- ^{٩٤} Becker, B. & Huselid, M. (2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?* Journal of Management, p. 85.
- ^{٩٥} Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, p. 105.
- ^{٩٦} الشامي، محمد. (٢٠٢١). *أساسيات إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر، الأردن، ص ٢٣٠.
- ^{٩٧} Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, p. 115.

^{٩٨} Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition, Pearson, p. 240.

