



قوائم المحتويات متاحة على المجلات الأكاديمية العراقية

مجلة رؤية للدراسات الاجتماعية

الصفحة الرئيسة للمجلة: [/https://visj.dws.gov.iq](https://visj.dws.gov.iq)



ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة في بيئة العمل Sustainable Human Resource Management Practices and Their Impact on Achieving Sustainable Development in the Workplace

م. دكتور عمر عبد الواحد عباس*

كلية الإمام الأعظم/قسم العلوم المالية والمصرفية الإسلامي

Keywords

Human capital,
talent
management,
motivation
theories,
development,
sustainable
competitiveness.

Abstract

The results indicate that the companies analyzed consistently outperform their competitors thanks to their HR practices, which can be linked to fundamental motivation theories and concepts that connect HR to performance. The application of the AMO framework and, in particular, the path-goal theory in work environments appears to yield positive results, regardless of the sector.

Originality/Value of the Article: This study not only provides an in-depth look at HR practices that significantly contribute to improved productivity but also seeks to clarify how and why they are applied. To date, most empirical research has confirmed a strong statistical correlation between HR practices and business success; however, understanding the precise mechanisms by which theoretical HR practices can be applied has not received sufficient attention. Attempting to bridge this gap is the added value of this research paper.

Implications: These findings may prompt senior management in companies to integrate appropriate HR practices into their business strategies to achieve organizational goals.

* a teacher.OMER ABDULWAHID ABBAS

omar.abd@imamaladham.edu.iq

معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال:

المراجعة:

القبول: 1\6\2026

الكلمات المفتاحية

رأس المال البشري،

إدارة المواهب، نظريات

التحفيز، المساهمة في

التنمية، التنافسية

المستدامة.

ملخص

تشير النتائج إلى أن الشركات التي خضعت للدراسة تتميز بشكل مستمر على منافسيها نتيجة لممارستها المتقدمة في إدارة الموارد البشرية، والتي ترتبط بشكل وثيق بنظريات التحفيز الأساسية التي تستعرض العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء. وبالأخص، يبدو أن استخدام إطار عمل AMO وتطبيق نظرية المسار والمهدف في بيئات العمل يساهم في تحقيق نتائج إيجابية بغض النظر عن طبيعة القطاع. أصالة وقيمة الدراسة لا تقتصر في هذه الورقة البحثية على استعراض ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية بشكل مميز، بل تهدف أيضاً إلى تسليط الضوء على أساليب تطبيق هذه الممارسات وأسباب فاعليتها. على الرغم من أن العديد من الدراسات التجريبية السابقة أشارت إلى وجود ارتباط قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح الأعمال، فإن الآليات الدقيقة لتطبيق هذه النظريات لم تحظَ حتى الآن بالبحث الكافي. ومن هنا تكمن الإضافة النوعية لهذه الدراسة في تقديم مساهمة لتعزيز الفهم وسد الثغرات في هذا المجال.

قد تدفع هذه النتائج المستويات العليا من السلطة في الشركات إلى دمج ممارسات الموارد البشرية المناسبة في استراتيجيات أعمالها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

١. المقدمة:

من الواضح أن كل شركة تحتاج إلى استراتيجية فعّالة لضمان تحقيق رسالتها وأهدافها، بالإضافة إلى الحفاظ على انسجامها الداخلي، مما يتيح لها الاستمرار والتطور في المستقبل. في هذا السياق، تُعد الإدارة الاستراتيجية أداة حاسمة لتوجيه المؤسسة نحو المسار الصحيح وضمان استمراريتها. وكما أوضح كل من باتريك شوتز ودونالد كاربنتر (٢٠٠٨)، فإن كفاءة الإدارة الاستراتيجية، والتي تشمل مراحل صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، تعتمد بشكل أساسي على جودة المواهب البشرية التي تنجح الشركة في جذبها والاحتفاظ بها ومدى قدرتها على توظيف هذه المواهب بفعالية في جميع المستويات. ففي النهاية، قوة أي مؤسسة تكمن في قدرات وإمكانات موظفيها.

وفقاً لما ذكرته روتشيل موتشا (٢٠٠٤)؛ مقتبساً عنها شوتز و كاربنتر (٢٠٠٨)، فإن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على المهارة في جذب المواهب الرئيسية، والاحتفاظ بها وتطويرها. فالإدارة السليمة للمواهب تُعتبر أحد أهم العوامل التي تمنح الشركات ميزة تنافسية

مستدامة. وبالتالي، لا يمكن لأي مؤسسة تحمل التهاون في التحضير للتعامل مع أفضل الظروف وأسوأها . إن كيفية إدارة المواهب تؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن هنا يتضح الترابط الوثيق بين إدارة المواهب والإدارة الاستراتيجية. وفقاً لما أشار إليه شوتز و كاربنتر (٢٠٠٨: ١٩)، فإن عمليات إدارة المعرفة تلعب هي الأخرى دوراً محورياً في دعم الإدارة الاستراتيجية .

يعود السبب في ذلك إلى أن الكفاءات البشرية داخل أي منظمة هي التي تقوم بإنتاج المعرفة واكتسابها ونقلها، وهي المعرفة التي تستخدم لاحقاً في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات. لهذا السبب، يُنظر غالباً إلى كل من الموهبة والمعرفة كمكونات رئيسية لرأس المال البشري، وهو المورد الأهم لأي منظمة. لا شك أن إدارة رأس المال البشري، بما يشمل معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، يجب أن تتم بشكل منهجي وسليم بهدف تحقيق قيمة مضافة للشركة. وهذا بدوره يحتاج إلى تبني استراتيجية واضحة. أشارك الرأي الذي طرحه باري كولبيرت (٢٠٠٤: ٤٩)

حول أهمية تنظيم عمليات إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع...

مجموعة) من المبادئ المتناسكة والمتكاملة يُمكن الشركة من بناء ميزة تنافسية فريدة قائمة على الموارد في قطاعها . وبالتالي، من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية السليمة، تستطيع الشركات تعزيز استمراريته وأدائها الاقتصادي، وهو الهدف الأسمى لأي منظمة) .

٢. المبحث الأول: أهداف البحث ومنهجيته.

تتناول هذه الورقة البحثية دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة . تعتمد الدراسة على منهج الحالة لتحليل وصفي ومقارن لأساليب إدارة الموارد البشرية في شركتين ناجحتين تعملان في قطاعين مختلفين. يركز البحث على مصادر متنوعة، تشمل تقارير ومراجعات ومجلات متخصصة، بالإضافة إلى بيانات الشركتين مثل نتائج استطلاعات رأي الموظفين، وأوراق بحثية، ومقالات صحفية، ونصوص و مقابلات . كما يُمهّد التحليل باستعراض الأدبيات والنظريات ذات الصلة لتوفير فهم شامل وعميق لمفهوم إدارة الموارد البشرية الفعّالة .تهدف المقالة إلى إلهام المتخصصين في مجال الإدارة لفهم كيفية وأسباب اعتماد أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع تقديم أمثلة عملية توضح سبل تطبيق هذه الممارسات بفعالية . كما تهدف الدراسة أيضاً إلى تمكين المهنيين من مواكبة تلك الأفكار مع خبراتهم العملية؛ مما يسمح لهم بتصميم ممارسات تتماشى مع تحديات واحتياجات بيئة أعمالهم اليومية . ستكشف المقالة لاحقاً كيف يمكن توظيف هذه الممارسات كجزء من إستراتيجية

موارد بشرية متكاملة، ما يساهم في تعزيز كفاءة الشركة وتوفير ميزة تنافسية أقوى.

مراجعة الأدبيات . يكشف استعراض الأدبيات أنه على الرغم من وجود توافق مبدئي حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات، فإن الأبحاث لا تزال تعاني من نقص واضح في استقصاء الكيفية التي تُحدث بها هذه الممارسات قيمة تنظيمية تُسهم في تحسين الأداء . يوضح كل من بيكر وجيرهارت (1996) أن هذا النقص يمثل تحدياً في فهم الآليات التي تُدعم هذه العلاقة . من جهة أخرى، يشير باتريك رايت وزملاؤه (2003) إلى أن العديد من الدراسات أبرزت علاقة ملموسة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وربحية الشركات، مما يُظهر الفوائد النظرية لهذه الممارسات . ومع ذلك، يبقى التفسير الدقيق للعمليات التي تُحدث هذه القيم غير مُفسّر بصورة كافية . كما أشار جون بورسيل وزملاؤه (٢٠٠٣) إلى أن العديد من الأبحاث السابقة سلطت الضوء على وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات، لكن دون تقديم تفسير واضح لسبب هذا التأثير أو كيفية حدوثه . يتماشى هذا الطرح مع رؤية جورجيوستيري وبرودروموس خاتزوغلو (2009)، اللذين يرى كل منهما أن هناك العديد من الدراسات التجريبية التي تناولت الموضوع، إلا أن التركيز على فهم الآليات المؤثرة كان محدوداً للغاية. ووفقاً لهما، يبدو أن عدداً قليلاً فقط من الأبحاث حاول دراسة العمليات التي تفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات بشكل ملموس ومنهجي. يمكن للممارسات الفعّالة في إدارة الموارد البشرية أن تؤدي إلى

تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات . الهدف من هذا البحث هو تسليط الضوء على الجوانب المذكورة أعلاه، مع تحديد الممارسات الأكثر فعالية التي يمكن تبنيها لتعزيز قدرة الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال الإدارة المثلى لرأس المال البشري. يتضمن ذلك استراتيجيات تهدف إلى الحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة، من خلال تحفيز الموظفين المتميزين وتشجيعهم على البقاء وتقديم أفضل ما لديهم في العمل . ويعتبر هذا النهج عاملاً جوهرياً لبناء ميزة تنافسية طويلة الأمد . كما أشارت الباحثة بيغي دي برينس (2011)، ص (55)، إذا كان الأفراد هم جوهر الميزة التنافسية المستدامة، فإن فهم الدوافع التي تلهمهم وتطور إمكاناتهم يمثل أولوية أساسية . بمعنى آخر، فإن فهم ما يحفز الموظفين على العمل بفاعلية، وتنمية مهاراتهم للحفاظ على إنتاجيتهم يُعدّ أمراً بالغ الأهمية . تظهر الدراسات والمفاهيم ذات الصلة أن الركائز النظرية لإدارة الموارد البشرية الفعالة تعتمد في الغالب على آليات نفسية تُحفّز الأفراد على العمل وتُثري أداءهم . ومع ذلك، يبدو أن إدراك العديد من المديرين لهذه الحقائق لا يزال محدوداً . وبالتالي، لتحقيق تطبيق عملي ومؤثر لأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، هناك حاجة إلى منهجية أشمل ومنظور أوسع يعتمد على فهم عميق للنظريات الأساسية المتعلقة بتحفيز الموظفين وديناميكيات عملهم . لهذا السبب، يعد التعرف على هذه النظريات ودراساتها خطوة حاسمة لتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

٣.المبحث الثاني :النظريات الأساسية حول تحفيز الموظفين.

يمكن ربط العديد من هذه المواضيع بنظرية هرم ماسلو للاحتياجات، التي تُعتبر إحدى أبرز نظريات التحفيز . وفقاً لـماسلو، يتم تصنيف احتياجات الإنسان إلى خمسة مستويات: الاحتياجات الفسيولوجية، واحتياجات الأمان، وحاجات الحب والانتماء، واحتياجات تقدير الذات، وأخيراً احتياجات تحقيق الذات أو النمو الشخصي (ماسلو، ١٩٤٣). وتشير النظرية إلى أن الأشخاص بحاجة إلى تلبية احتياجات المستوى الأدنى قبل أن يتمكنوا من التركيز على احتياجات المستويات الأعلى . أما نظرية العاملين التي قدمها فريدريك هيرزبرغ، فقد قسمت الحافز إلى نوعين : عوامل وقائية وأخرى تحفيزية (تعرف بـ"الحفزات"). ترتبط العوامل الوقائية ببيئة العمل، مثل السياسات الإدارية والأجور وظروف العمل .عدم توفر هذه العوامل قد يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا الوظيفي، ولكن حتى عند توفرها، فإنها لا تكفي لتحفيز الأفراد على بذل أداء أفضل . في المقابل، تستند الحفزات إلى مكونات تعزيزية على المستوى الشخصي، مثل التقدير والإنجاز وتحمل المسؤولية، ويمكن من خلال دمجها بشكل دقيق زيادة الإنتاجية (هيرزبرغ وآخرون، ١٩٥٩) .من ناحية أخرى، قدم دوجلاس ماكجريجور نظريته الشهيرة X/Y في عام 1960، حيث طرح مقارنة ثنائية الفهم للإدارة. تُبرز نظرية X النموذج التقليدي لتفكير المدراء، الذي يركز بشكل حصري تقريباً على الاحتياجات الفسيولوجية والأمان—لاحتياجات الدنيا في هرم ماسلو. تفترض هذه النظرية أن الأفراد يكرهون العمل بطبيعتهم، يفتقرون للطموح، ويفضلون أن يكونوا موجهين بدلاً من تحمّل المسؤولية . تبعاً لذلك، يميل المدراء الذين يتبنون هذا

عالية أو مجهود بدني وعقلي كبير. سلطت النظرية الضوء على مجموعة من الأساليب التي يمكن للمديرين توظيفها لتحقيق هذا الهدف، ومنها:

- مراعاة احتياجات الموظفين والاهتمام برفاهيتهم مع خلق بيئة عمل داعمة وودية. يتضمن ذلك تعزيز ثقتهم بأنفسهم وزيادة جاذبية العمل.

- تقديم التوجيه المستمر للموظفين ومساعدتهم على فهم المطلوب منهم لتحقيق الأهداف بوضوح.

- العمل بشكل تشاركي من خلال استقبال أفكار الموظفين وأخذ آرائهم بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات، خاصة إذا كانوا خبراء في مجالاتهم.

- تحديد أهداف طموحة تؤكد إيمان المدير بقدرات الموظف وإمكاناته لتحقيق النجاح.

تؤكد الدراسات الحديثة على صحة هذه النظرية إلى حد كبير. فقد أظهرت أن السبب الرئيسي وراء استقالة الموظفين غالبًا ما يكون نابغًا من طريقة تعامل المديرين معهم أكثر من ارتباطه بالشركة نفسها. ما يعني أن أسلوب تعامل الإدارة مع الموظفين يلعب دورًا حاسمًا في تحديد تجربتهم المهنية داخل المؤسسة.

في السياق ذاته، ظهرت نظريات عديدة تربط بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي. ومن أبرز هذه النظريات نظرية القدرة والدافعية والفرصة (AMO) التي طُرحت من قبل أبيلباوم وآخرين في عام ٢٠٠٠. تُعد هذه النظرية أحد الأطر الأكثر شيوعًا لفهم تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية (كما أشار إليها جيانغ وآخرون، ٢٠١٢ أ). وقد أثبتت الأبحاث أنها أداة قيمة لتقييم الدور الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية في تحسين نتائج الأعمال. وفقًا لهذه النظرية، يتكون نظام العمل من ثلاثة عناصر

النهج إلى استخدام العقاب أو الحوافز المادية كمحفزات أساسية لضمان تحقيق أهداف الشركة. على العكس من ذلك، تسعى نظرية Y إلى تقديم منظور إيجابي حول طبيعة الأفراد؛ فهي تفترض أن الناس يستمتعون بالعمل بطبيعتهم إذا توفرت الظروف المناسبة. كما تشير إلى أن الأفراد يتمتعون بحافز داخلي لتحمل المسؤولية ويسعون جاهدين لتحقيق إبداعاتهم وتنمية أنفسهم. بناءً عليه، تحت نظرية Y المديرين على التركيز على تمكين الموظفين وتعزيز استقلاليتهم ومساعدتهم على تحقيق غوهم الشخصي. وأخيرًا، تأتي نظرية تحديد الأهداف التي طورها روبرت هاوس عام 1971 لتسلط الضوء على الدور المحوري للمديرين في تعزيز دافعية الموظفين. وقد ركزت هذه النظرية على أهمية وضع أهداف واضحة ومحددة تساعد على جذب الموظفين الأكفاء وتحفيزهم لتحقيق الأداء الأمثل ضمن بيئات عمل منتجة ومشجعة.

والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، يجب على المديرين أن يكونوا واضحين ومتسقين تعد الشفافية والثقة في إيصال تفاصيل المكافآت المتعلقة بتحقيق الأهداف من أساسيات العمل الفعال. ويجب على المديرين أيضًا التركيز على إزالة العقبات الإجرائية التي قد تعيق تحقيق الأهداف، مثل النزاعات الشخصية بين أفراد الفريق، أو عدم وضوح الأدوار، أو المشكلات الناجمة عن سياسات العمل. إزالة هذه العوائق تعزز تطور الموظفين وتدعم تعلمهم المستمر، الأمر الذي يُعتبر مفتاحًا لتحقيق إنجازات مستدامة.

ضمن إطار نظرية موسعة حول المسار والهدف، التي أوردتها روبرت هاوس وتيرينس ميتشل في عام ١٩٧٤، تم التأكيد على دور المديرين في تحفيز الموظفين بشكل فعال، خاصة فيما يتعلق بالوظائف المعقدة أو التي تحتاج إلى مهارات

رئيسية تعمل بشكل متكامل على تشكيل خصائص الموظفين وتعزيز نجاح المؤسسات.

وفقاً لهذه النظرية، تتحقق مصالح المنظمة على أفضل وجه من خلال نظام تركز نظرية AMO على القدرات والدوافع والفرص المتاحة للموظفين، مما يؤثر بشكل مباشر على أدائهم. يتم تحقيق ذلك من خلال تعزيز قدراتهم عبر استقطاب وتطوير الكفاءات العالية، وتحفيزهم وزيادة التزامهم من خلال ممارسات مثل المكافآت المشروطة وإدارة الأداء الفعالة، فضلاً عن تمكينهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرار أو المساهمة في حل المشكلات المعقدة. في حال غياب أحد هذه العناصر، قد يؤدي ذلك إلى تراجع الأداء، بينما يساهم توافرها جميعاً في تحقيق أداء أفضل. ستتطرق الأقسام القادمة بالتفصيل إلى كل جانب من جوانب نظرية AMO لفهم العوامل التي تحرك الموظفين وكيف تنعكس على الأداء الشامل للمؤسسة.

- فوائد إطلاق العنان لإمكانات أداء الموظفين

-دراسات حالة. من الواضح أن الشركات التي تحرص على بناء فرق عمل تتميز بالاحترام العالي والتفاعل الإيجابي بين الموظفين تحقق مكاسب ملحوظة، ليس فقط في رضا العملاء فحسب، ولكن أيضاً في نمو الإيرادات وتعزيز ولاء العملاء. ففي دراسة أجرتها مجموعة أبردين عام ٢٠١١ بعنوان "معادلة التفاعل/الأداء"، تبين أن الشركات الرائدة التي تطبق برامج تقدير رسمية تمكنت من تحقيق معدلات احتفاظ أعلى بالعملاء مع نمو في الإيرادات يصل إلى ثلاثة أضعاف ونصف مقارنةً بغيرها. بإيجاز، عندما يكون الموظفون متفاعلين ومتحفزين،

ينعكس ذلك إيجابياً على ولاء العملاء وسعادتهم، مما يؤدي بدوره إلى تحسين النتائج التجارية.

- وكما هو معروف على نطاق واسع بين الباحثين في هذا المجال، فإن أداء الشركات يعتمد إلى حد كبير على مستوى فهمها لدوافع موظفيها. ومع ذلك، تُشير ميشيل بوكورني في دراستها عام ٢٠١٣ إلى أن العديد من استراتيجيات تحفيز وإشراك الموظفين ما زالت تعتمد على مفهوم تقليدي يركز على المصلحة الذاتية العقلانية، ويربط الدوافع بشكل رئيسي بالحوافز المالية.

- في الماضي، وتحديدًا في عشرينيات القرن الماضي، وضع فريدريك تايلور - الرائد في مجال الإدارة العلمية - نموذجًا إداريًا يعتمد بشكل أساسي على امتثال العمال للأوامر، حيث تركزت العمليات الفكرية لدى الإدارة، واقتصرت مهمة العامل على تنفيذ التعليمات فقط. ورغم نجاح هذا النهج في تعزيز الإنتاجية، إلا أن أدريان ويلكنسون قد أشار إلى أن التطبيق الواسع لهذا النظام أدى إلى شعور العمال بالاغتراب، ما تسبب في ارتفاع معدلات دوران العمالة وزيادة الغياب عن العمل والتراعات داخل بيئة العمل. كما أن النتائج الإيجابية لهذا النظام كانت أكثر وضوحًا في الصناعات التحويلية تحديداً.

- في الوقت الحالي، ومع انتقال الاقتصادات المتقدمة من الاعتماد على قطاع التصنيع إلى

استكشاف كيفية إسهام نماذج المكافآت الشاملة وممارسات التقدير المرتبطة بها في تعزيز أقصى أداء للموظفين.

- وفي تقرير "تحفيز الموظفين: ما وراء المال" الصادر عن شركة ماكيتر في عام ٢٠٠٩، يشير الباحثون إلى أهمية إعادة التفكير في الفكرة التقليدية التي تعتبر المال العامل الأساسي لتحفيز الموظفين. وتظهر أبحاثهم أن الحوافز غير النقدية، مثل الشراء المباشر من المديرين، والاهتمام الشخصي من قبل القيادة، أو منح الفرصة لقيادة مشاريع رئيسية، قد تكون أكثر تأثيراً من الحوافز المالية الأكثر شيوعاً مثل المكافآت النقدية وزيادة الرواتب وخيارات الأسهم. في استطلاع "ماكيتر الفصلي" الصادر في يونيو ٢٠٠٩، جرى التأكيد على أن الحوافز غير المالية تلعب دوراً محورياً في جعل الموظفين يشعرون بالتقدير والحرص على رفاهيتهم وتطورهم المهني. تتكرر هذه النتائج في معظم الدراسات التي تتناول موضوع تحفيز الموظفين وإشراكهم.

- يُعتبر هذا النهج غير المالي وسيلة فعّالة من حيث التكلفة لتمكين قادة الشركات من مكافأة موظفيهم الموهوبين بشكل أفضل. ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحديات في تبني هذه الاستراتيجيات على نطاق واسع. يبدو أن هناك سببان رئيسيان لذلك: أولاً، يعتقد بعض المديرين التنفيذيين خطأً أن المال هو المحفز الأهم بالنسبة لمعظم الموظفين، رغم أنهم

الخدمات، تشير الإحصاءات إلى زيادة الطلب على الوظائف القائمة على المعرفة والتي تتطلب تعليمًا عاليًا ومهارات متخصصة. هذا التحول يعزز الطلب على ما يُعرف بجيل الألفية (مواليد ١٩٧٧-١٩٩٤)، والذي يتميز أفرادهم بحبهم لريادة الأعمال وابتكار الأفكار واهتمامهم بمصالحهم الشخصية أكثر من الأجيال السابقة، وفقاً لما أوردته الدراسات الاستقصائية مثل تلك التي أجرتها درايف إنترناشونال عام ٢٠٠٦. وبناءً عليه، فإن التعامل مع هذا الجيل يتطلب اتباع نهج جديد ومختلف جذرياً عن النمط التقليدي الذي وضعه تايلور قبل أكثر من مئة عام. اليوم، تُقرّ مجموعة متزايدة من القادة والمفكرين البارزين، مثل ماكيتر وهارفارد بزنس ريفيو وبراييس ووترهاوس كوبرز وأبردين، بأهمية وفائدة الحوافز غير النقدية في تحقيق أهداف الأعمال. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجرتها أبردين في تقريرها السنوي لعام ٢٠١١ حول إدارة أداء المبيعات، أن المؤسسات الرائدة التي تتفوق على منافسيها في جميع المؤشرات المالية الرئيسية تستخدم الحوافز غير النقدية بمعدل يزيد عن الضعف مقارنة بالشركات الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة بحثية أخرى أجرتها أبردين في أبريل ٢٠١٤ إلى أن الحوافز غير النقدية أصبحت أكثر فاعلية في تحفيز سلوكيات محددة ودقيقة في المبيعات، مقارنة بما كان يُعتبر ضرورياً قبل عدة عقود. يهدف هذا التقرير إلى

لديهم، مع توطيد ارتباطهم برؤية المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية.

من الملفت للنظر أن نصف الشركات المشاركة فقط تعتمد بانتظام على هذا النهج لتحفيز موظفيها، مما يكشف عن فرصة كبيرة يمكن للشركات استغلالها لتوسيع استخدام هذه الأدوات، وبالتالي تعزيز أداء فرقها وإبداعها. مثل هذا التوسع قد يساعد الشركات في تحقيق أهداف طويلة الأمد تسهم في نجاحها كمؤسسات رائدة في مجالاتها.

ومع ذلك، بدأت بعض الشركات ذات التوجه المستقبلي بتكثيف جهودها لفهم دوافع موظفيها والعمل بناءً على النتائج التي تحققها. يدرك القادة المتفتحون أن نجاح مشروعاتهم يعتمد بشكل أساسي على قدرات ومهارات فرق عملهم. فهم يعرفون جيداً أن كفاءاتهم في إدارة الوقت، والتنظيم، والتفويض وحدها ليست كافية؛ إذ أن إغفال واحدة من أهم مسؤولياتهم الإدارية، وهي تطوير قدرات الموظفين، قد يجعل كل مجهوداتهم الأخرى بلا قيمة ويفقدها تأثيرها.

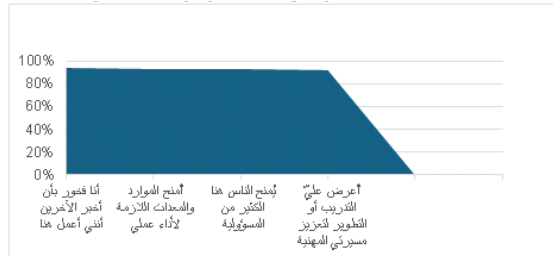
شارون ثورن، الشريكة الإدارية العالمية الحالية لشركة ديلويت، كانت خير مثال على هذا النوع من القيادة. تمت ترقية ثورن إلى هذا المنصب في المملكة المتحدة قبل عامين بعد أن شغلت منصب الشريكة الإدارية لشؤون المواهب وعضوة مجلس الإدارة التنفيذي للشركة هناك. وفي مقابلة سابقة معها (تراب، تولىس ٢٠١١)، صرحت بأن وجود دورها ومكانتها القيادية يمثلان دليلاً على الدور الجوهرى للعامل البشرى في تحقيق استراتيجية الشركة العامة، والتي تهدف إلى جعل ديلويت الشركة الرائدة عالمياً في مجال الخدمات المهنية. وأكدت أنه لتحقيق هذا الهدف يجب على الشركة أن تستقطب أفضل المواهب، تحفزهم، وتضمن

يدركون بأنفسهم أن هناك عوامل أخرى مؤثرة. ثانياً، غالباً ما يتطلب تطبيق الحوافز غير المالية جهوداً إضافية والتزاماً أكبر من قبل القيادة العليا، حيث يتطلب ذلك منهم الاستثمار وقتاً أكبر في التفاعل المباشر مع الموظفين.

- غياب التفاعل الحقيقي بين القادة وفرق العمل يمكن أن يخلق فجوة تضعف ارتباط الموظفين بالمؤسسة. وتشير أبحاث "ماكيتري الفصلي" إلى أن من بين أبرز الحوافز غير المالية التي يمكن أن تترك أثراً إيجابياً في بيئة العمل: إجراء نقاشات مفتوحة مع المديرين، تشجيع الأفكار الجديدة خلال اجتماعات استراتيجية الشركة السنوية، وإشراك الموظفين بفعالية في المشاريع الكبرى. على سبيل المثال، كشفت دراسة حالة لشركة عالمية تعمل في صناعة الأدوية أن الاجتماعات الجماعية والنقاش الحر ساعدا في توليد أفكار مبتكرة لتعزيز قدرات الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- خلال الأزمات والتحديات، تؤكد الأدلة أيضاً على التأثير الإيجابي للاجتماعات الفردية بين القادة والموظفين، كما أشار مدير الموارد البشرية في إحدى شركات التعدين والمواد الأساسية. هذه اللقاءات تسهم بشكل كبير في شعور الموظفين بالقيمة الذاتية خلال الأوقات الصعبة. علاوةً على ذلك، فإن إتاحة الفرصة للموظفين لقيادة مشاريع استراتيجية تعزز من تحفيزهم وتساعدهم على تطوير مهارات القيادة

المصدر: <http://reviews.greatplacetowork.com/>
[deloitte ١٠٠٠٢.٢٠١٧].



الجدول 2. آراء الموظفين

٩٤%	أنا فخور بأن أأعز الآخرين أنني أعمل هنا
٩٣%	أمنح الموارد والمعدات اللازمة لأداء عملي
٩٣%	أمنح الناس هنا الكثير من المسؤولية
٩٢%	أعرض عليّ التدريب أو التطوير لتعزيز مسيرتي المهنية
٩٢%	الإدارة كفؤة في إدارة الأعمال

المصدر: <http://reviews.greatplacetowork.com/>
[deloitte ١٠٠٠٢.٢٠١٧].

تحقق شركة ديلويت نجاحات ملحوظة على مدار السنوات، وهي بلا شك نتيجة لاستراتيجيات إدارة المواهب التي تطبقها. يشير ثورن إلى أن هذه الاستراتيجيات في المملكة المتحدة تشمل عدة محاور مثل التوظيف وتوفير الموارد، تطوير الموظفين، الاحتفاظ بهم، وإدارة التقييمات وعمليات الترقية، إلى جانب نظام المكافآت والمزايا. ويُعتبر جذب أفضل الكفاءات، سواء من الخريجين الجدد أو المحترفين ذوي الخبرة، أحد الركائز الأساسية لنجاح الشركة.

استمراريتهم مع تعزيز مهاراتهم بشكل مستدام؛ إذ يعد هذا النهج أساسياً لاستراتيجية الشركة وتحقيق رؤيتها المستقبلية.

استثمار ديلويت في رأس المال البشري أثبت نجاحه بشكل ملحوظ. وبفضل توافق استراتيجيات الشركة مع احتياجات مواردها البشرية، استطاعت أن تحجز لنفسها مكانة بين الشركات الأربع الكبرى الرائدة عالمياً في قطاع المحاسبة والاستشارات. وقد تلقت ديلويت العديد من الجوائز المرموقة عبر السنوات المتعاقبة. ففي العام الماضي فقط، تم إدراج الشركة للمرة السابعة عشرة منذ عام ١٩٩٨ ضمن قائمة "أفضل ١٠٠ شركة للعمل بها" وفقاً لتصنيف مجلة "فورتن". بالإضافة إلى ذلك، حازت ديلويت على المرتبة الثانية إجمالاً في تصنيفات "فولت" المحاسبية لعام ٢٠١٧، والتي وصفت الشركة بتفوقها في القيادة، والنظرة التجارية المستقبلية، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة. كما أنها احتلت المرتبة الأولى في مجال التدريب الرسمي. وفي استطلاعات الرأي، أبدى ٨٨% من موظفي الشركة رضاهم عن بيئة العمل. يظهر الجدول رقم (١) التقييمات التفصيلية للموظفين، بينما يستعرض الجدول رقم (٢) تعليقات الموظفين وآرائهم بوضوح.

الجدول 1. تقييمات الموظفين في شركة ديلويت

٩٧%	تحديات كبيرة
٩٤%	جو رائع
٩٢%	مكافآت رائعة
٩٥%	فخر عظيم
٩٥%	تواصل ممتاز
٩٣%	رؤساء عظماء

تُظهر الأفكار الواردة حول استقطاب الموظفين الموهوبين والحفاظ على مستوى عالٍ من حماسهم وتفاعلهم وولائهم أن ثمة توافقاً كبيراً مع فلسفة جيم غودنايت، الرئيس التنفيذي لشركة SAS ، إحدى أكبر الشركات الرائدة في مجال البرمجيات على مستوى العالم. هذه الشركة تُعتبر نموذجاً يحتذى به، ليس فقط بسبب سجلها المُستدام من النمو والعوائد، ولكن أيضاً لأنها تتصدر قوائم الشركات الأفضل كبيئة عمل كما نشرتها مجلة "فورتن" . وفي عام

٢٠١٧ حظيت SAS بالمركز الثامن ضمن أفضل ٣٠ مكان عمل في قطاع التكنولوجيا بالولايات المتحدة.

تؤمن SAS بأن رضا الموظفين يشكل أساساً للنجاح المستمر للأعمال. ورغم أن قطاع التكنولوجيا يتميز بتوفير

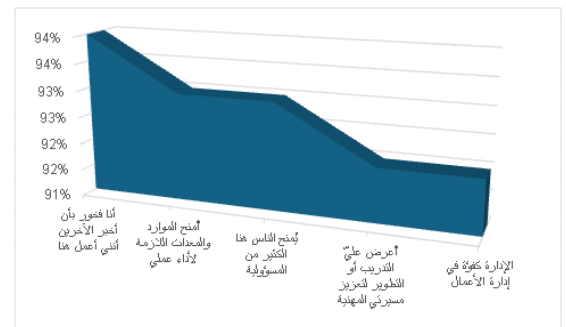
بيئات عمل جذابة ومزايا تنافسية، إلا أن نجاح SAS يُعزى أيضاً إلى عوامل أخرى مثل تقديم تجربة وظيفية تلي احتياجات الموظفين وتحدياتهم. وقد أكد غودنايت في مقابلته مع مجلة "ذي إيكونوميست" عام ٢٠٠٧، أن "التحديات العملية" هي العامل الأساسي الذي يحفز بقاء الموظفين وانخراطهم في SAS ، بدلاً من الاقتصار على المزايا المادية. فلسفته القائمة على "التوظيف الدقيق، الإدارة الشفافة، والفصل الحازم" أسهمت بشكل كبير في بناء ثقافة عمل مرنة ولكنها صارمة ضد التراخي.

يُظهر معدل دوران الموظفين السنوي في SAS ، الذي لا يتجاوز ٤% مقارنةً بنحو ٢٠% في قطاع البرمجيات، نجاح هذه الفلسفة. وقد تم تقدير أن هذا الانخفاض في استبدال الموظفين وفر على الشركة ما يقرب من ٨٥ مليون دولار سنوياً كانت ستُصرف على التوظيف والتدريب. وأوضحت جين مان، نائبة الرئيس التنفيذي ورئيسة قسم

بمجرد انضمام الموظفين إلى ديلويت، تُتاح لهم فرص متميزة للتطوير المهني، تتضمن التدريب والتوجيه عبر خبراء ميدانيين يقدمون تعليمًا عمليًا يعتبره ثورن "الطريقة الأمثل لاكتساب المهارات". لذا، فإن استمرار توفير فرص التطور المهني يشكل عنصراً أساسياً في استراتيجية الاحتفاظ بالموهب المتميزة، حيث يحتاج هؤلاء الموظفون إلى بيئة عمل توفر لهم التحديات اللازمة لنموهم .

التحدي هو أيضاً جزء لا يتجزأ من فلسفة إدارة المواهب في ديلويت. وفقاً لثورن، تفخر الشركة بثقافة الأداء العالي التي تتطلب توظيف أفراد يسعون للعمل في بيئات ديناميكية مليئة بالتحديات، مثل التعامل مع عملاء يواجهون معاملات معقدة في أطر تنظيمية دقيقة. هذا النهج الإيجابي يُترجم إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركة، وينعكس بشكل مباشر على نتائج أعمالها من أرباح ورضا العملاء وجودة الخدمات .

من خلال استقطاب الكفاءات وتوفير وظائف ملائمة لهم، تتميز ديلويت بتنوع خدماتها، مما يسمح لها بالتعامل مع معاملات أكثر تعقيداً وبالتالي تحقيق عوائد مالية أعلى. كما يسلط ثورن الضوء على أهمية توفير بيئة عمل تُعنى بتطوير الموظفين وتعزيز قدراتهم، مع التأكيد على ضرورة شعورهم بقيمتهم الفريدة وإدراكهم لمدى تقدير الشركة . لمساهماتهم الجوهرية.



والمساهمين. في ظل هذه البيئة التنافسية، يبحث العملاء اليوم عن منتجات وخدمات تُقدّم بأعلى جودة، وبطريقة سريعة، وفعّالة، تُراعي التعامل الودود. ولذلك، أصبحت استقلالية الموظفين وتمكينهم ركيزة أساسية لتحقيق هذه الأهداف، كما أوضح مانوج شارما وغورفيندر كور (2008).

يُستخدم مصطلح "التمكين" للتعبير عن مفاهيم متعددة، تشمل منح الموظفين حرية أكبر لإدارة أعمالهم بمرونة واستقلالية. عادةً ما تتيح سياسات التمكين للعاملين فرصة التحكم في سرعة العمل وتحديد توقيته وكيفية إنجازه، مما يزيد من حريتهم في اتخاذ القرارات. وأشار جيم جودنايت إلى أهمية هذه المرونة لدعم الإبداع، حيث أكد أن المبدعين يمكن الوثوق بهم في تنظيم أعباء عملهم بشكل ذاتي. كما أوضح أن سياسات العمل المرنة تُشجع الأفراد على اختيار أوقات العمل الأنسب لهم، لأن التفكير الإبداعي لا يمكن تقيده بساعات عمل رسمية.

علاوةً على ذلك، تتجسد مظاهر التمكين في أنظمة تقديم الاقتراحات داخل المؤسسات، حيث يُمنح الموظفون حرية الإشارة إلى المشكلات وتقديم الحلول. وبينما قد تحتفظ الإدارة بالقرار النهائي لتنفيذ هذه المقترحات، يُعد النظام الأكثر فاعلية هو الذي يعطي الموظفين الاستقلالية ليتكّنوا من معالجة المشكلات وتنفيذ التحسينات بأنفسهم وفقاً لما ذكره بوين ولولر (١٩٩٢) واستشهد به ويلكنسون (١٩٩٨). لتفعيل هذه المنهجية بفعالية، ينبغي أن تشجع الشركات موظفيها على التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار.

الموارد البشرية في "SAS: إننا نعتبر موظفينا أعظم أصولنا. فالثقافة التي تشجع الفضول والإبداع تؤدي إلى أفكار رائعة وتدعم النمو المستدام". وعلق أحد موظفي الشركة في استطلاع داخلي قائلاً: "تتميز الشركة ببيئة عمل مريحة وخالية من التعقيدات الإدارية المفرطة، ما يمكننا من تركيز جهدنا على الابتكار والإبداع".

يمكن استخلاص درس مهم من هذه الحالة وهو أن القادة الناجحين هم أولئك الذين يلهمون الابتكار ويدعمونه ويحفزون موظفيهم لتقديم الأفضل. الاعتماد على الإدارة الصارمة قد يخلق بيئة محبطة تعيق الإبداع، وهذا بدوره قد يؤثر سلباً على الأداء المالي والميزة التنافسية للشركة على المدى البعيد. أما إذا شعر الموظفون بالتقدير والإيمان بقدراتهم، فسيقون مع الشركة وسيعملون بجد لدعم نجاحها.

تنطبق هذه المبادئ تماماً مع "نظرية المسار-الهدف للقيادة" كما اقترحها هاوس وميتشل عام ١٩٧٤. إذ تعتمد نظريات القيادة الحديثة كنظرية المسار-الهدف على تعزيز الثقة وتحفيز الموظفين عبر تحديد أهداف طموحة وبناء بيئة تشجع التطور المهني وفرص التدريب. يتطابق ذلك مع إطار عمل AMO (قدرات، دوافع، فرص)، الذي أثبت كفاءته كنموذج عالمي يربط بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة. بتوفير الإمكانيات للموظفين، تحفيزهم، ومنحهم الفرص، تحقق المؤسسات نتائج ملحوظة كما يظهر جلياً في ممارسات SAS.

وفقاً لجيفري غاندز وفريدريك بيرد (١٩٩٦)، تواجه المؤسسات ضغوطاً متزايدة من المنافسة، مما يدفعها إلى تشجيع موظفيها على استغلال إبداعاتهم واتخاذ قرارات شخصية تُسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز رضا العملاء

أو نظرية المسار والهدف في بيئات العمل الحديثة أثبت أنه يثمر عن نتائج إيجابية، حيث إن كلا الإطارين يعكسان احتياجات الموظفين بدقة ويقدمان حلولاً واضحة لتلبية هذه الاحتياجات. بما يحقق أهداف الموظفين وأرباب العمل على حد سواء .

كمثال حي، أثبتت شركة ديلويت نجاحها في دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية شاملة ومدرسة بعناية، مما أدى إلى زيادة كفاءة الشركة وتعزيز مركزها التنافسي في السوق. ومع ذلك، لا تزال العديد من الشركات تعاني من فجوة واضحة بين عمليات الموارد البشرية وعمليات استراتيجية الأعمال. هذه الفجوة تؤدي إلى نقص حاد في رأس المال البشري المطلوب لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث تجد الشركات صعوبة إما في جذب الكفاءات أو الاحتفاظ بها.

يرجع بعض الباحثين هذا التحدي إلى فهم بعض الشركات الخاطئ لمفهوم "المحصلة النهائية الثلاثية"، حيث يتم التركيز بشكل مفرط على المبادرات الخيرية التي لا تمت بصلة مباشرة لنشاط المنظمة الأساسي. بدلاً من ذلك، يجب أن ينتقل التركيز ليشمل مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها بصورة أكبر. فالشركات الرائدة تدرك أن تحسين ظروف العمل ومعاملة الموظفين بشكل جيد ينعكس إيجابياً على أرباحها النهائية، إذ تشير الدراسات إلى أن المستهلكين غالباً ما يفضلون التعامل مع الشركات التي تولي موظفيها اهتماماً خاصاً بجانب تقديم أسعار جيدة ومنتجات ذات جودة عالية.

على سبيل المثال، وصفت دون جيمس الموظفين بأنهم "سفراء العلامة التجارية الحية"، لما لهم من تأثير طويل المدى على الصورة الذهنية للشركة لدى عملائها وجامعيها

تلخص ملاحظة غاندرز وبيرد (١٩٩٦) القضية بشكل دقيق عندما يشير إلى أنه عندما يتم استخدام الموارد البشرية لخلق قيمة مضافة حقيقية بدلاً من الاعتماد على أداء الرقابة فقط، وتوكل للموظفين مسؤولية ضمان الجودة وتحسين العمليات باستمرار لخدمة العملاء بشكل أفضل، فإن الشركة تؤدي دورها بالشكل الأمثل. لتحقيق هذا الهدف، يجب على المؤسسات توفير بيئة تمكّن الموظفين من التأثير مباشرة على العمليات التي يشاركون فيها. ولضمان نجاح سياسات التمكين، يتحتم على الشركات أن تقدم للموظفين التدريب اللازم وفرص النمو الشخصي والمهني؛ وهو النهج الذي تتفق معه شارون ثورن، الشريك الإداري العالمي في شركة ديلويت بالمملكة المتحدة.

الاستنتاجات

بشكل عام، يبدو أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية تُترجم إلى ميزة تنافسية تعتبر الممارسات المستدامة أكثر تفوقاً مقارنة بغيرها، بغض النظر عن القطاع الذي تُطبق فيه. وتشمل هذه الممارسات أساليب إدارة شفافة، تواصلًا فعالاً، إشراك الموظفين، وتوفير فرص كبيرة للتدريب والتطوير، بالإضافة إلى تقديم تحديات وظيفية تحفز الأداء. ومن الجدير بالذكر أن فعالية هذه الممارسات تتزايد عند دمجها معاً، كما يظهر بوضوح في الدراسات الحالة المشار إليها .

الممارسات العملية لإدارة الموارد البشرية التي تم طرحها هنا تتمحور حول مبادئ نظرية راسخة. كما يتضح من التحليل الذي أجري على الشركات المستهدفة، يمكن القول إن اعتماد مناهج حديثة يتماشى بشكل قوي مع نظريات التحفيز الأساسية التي تربط بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأداء المؤسسي. تطبيق إطار عمل AMO

مراجع:

مجموعة أبردین (٢٠١١)، معادلة المشاركة/الأداء، ورقة بيضاء.

١. مجموعة أبردین (٢٠١١)، إدارة أداء المبيعات،

ورقة بيضاء

٢. مجموعة أبردین (٢٠١٤)، تحفيز النجاح. أفضل

ممارسات إدارة المبيعات، ورقة بيضاء.

٣. أبيلباوم إي، بيلي تي، بيرج بي، كالبيرج إيه

(٢٠٠٠)، ميزة التصنيع. لماذا تؤتي أنظمة العمل

عالية الأداء ثمارها، مطبعة جامعة كورنيل،

إيثاكا، نيويورك.

٤. بيكر ب، جيرهارت ب. (١٩٩٦)، أثر إدارة

الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. التقدم

والآفاق، "مجلة أكاديمية الإدارة"، المجلد ٣٩،

العدد ٤، الصفحات ٧٧٩-٨٠١.

٥. بوين د.، لولر إي. (١٩٩٢)، تمكين العاملين

في مجال الخدمات. لماذا وكيف ومتى؟

"مراجعة إدارة سلون"، المجلد ٣٣، العدد ٣، الصفحات ٣٩-٣١

٦. كولبيرت ب. (٢٠٠٤)، وجهة النظر المعقدة

القائمة على الموارد. الآثار المترتبة على النظرية

والممارسة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية،

"مراجعة أكاديمية الإدارة"، المجلد ٢٩ العدد ٣،

الصفحات ٣٤١-٣٥٨.

دي برينس ب. (٢٠١١). دورزام إدارة الموارد

البشرية. مقدمة Synthetische

academische، استشهد بها: Rompa

I.(٢٠١١)، بحث استكشافي حول الإدارة

المتعددة. ولكن أي ضرر يلحق بهذه السمعة يمكن أن يتطلب جهودًا ووقتًا وتكاليف كبيرة لاستعادتها. كما يظهر في حالة الخطوط الجوية البريطانية حينما قضت مضيفة طيران كامل الرحلة تتدمر من بيئة العمل والإدارة؛ ترك ذلك الانطباع السلبي أثرًا كبيرًا على صورة الشركة. هنا تظهر أهمية توفير عوامل "النظافة" التي أشار إليها هيرزبرغ، والتي عند غيابها قد تؤدي إلى استياء الموظفين. لذلك، يعي القادة الأذكى ضرورة تحفيز موظفيهم باستمرار والحفاظ على رضاهم وشعورهم بالتقدير. تعزيز الإبداع والولاء بين الموظفين لا يقتصر الأمر على تعزيز تنافسية الشركة فحسب، بل يسهم أيضًا في تحسين صورتها العامة بين العملاء والمستهلكين المتنوعين، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق التنمية المستدامة وزيادة الربحية على المدى الطويل. ومع ذلك، تشير دراسة حديثة أجرتها جوانا أوربوردان (٢٠١٧، ص. ٣٤) إلى أن ممارسات الموارد البشرية الجيدة بمفردها ليست كافية لتعزيز التزام الموظفين أو رفع إنتاجية الشركة. إذ تلعب ثقافة المؤسسة، التي تتأثر بشكل كبير بنهج القيادة والإدارة، دورًا رئيسيًا لا يقل أهمية. لذا، ينبغي أن يترافق التوجه الإيجابي والاستباقي لمديري الخطوط الأمامية في تطبيق سياسات الموارد البشرية مع جهود حقيقية لإشراك الموظفين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، مما يساهم في إحداث تغيير ملموس في مواقفهم وزيادة دافعيتهم وإنتاجيتهم. كما توضح أوربوردان (٢٠١٧، ص. ٣٩)، فإن الأمر يتجاوز مجرد تطبيق قوانين، إذ يتعلق بالسلوك وليس بالواجب، ويرتبط ارتباطًا وثيقًا بأسلوب إدارة مديري الخطوط الأمامية وقيم وثقافة المؤسسة بشكل عام.

١٤. هيرزبيرج ف.، ماوسنر ب.، سنايدرمان ب.
(١٩٥٩)، الدافع للعمل، الطبعة الثانية، جون
وايلي وأولاده، نيويورك.

١٥. House R. (١٩٧١)، نظرية المسار
والهدف لفعالية القائد، "المجلة الفصلية للعلوم
الإدارية"، المجلد ١٦ العدد ٣، الصفحات
٣٢١-٣٣٩.

١٦. House R., Mitchell T. (١٩٧٤)،
نظرية المسار والهدف للقيادة، "الأعمال
المعاصرة"، المجلد ٣، ص ٨١-٩٨.

١٧. جيمس د. (٢٠٠١)، بناء العلامات التجارية
الأحياء والمتنفسون، "مجلة IPRA
Frontline"، ديسمبر.

١٨. جيانغ ك.، ليباك د.، هان ك.، هونغ ي.، كيم
أ.، وينكلر أ. (٢٠١٢)، توضيح التباين بين
أنظمة الموارد البشرية، "مراجعة إدارة الموارد
البشرية"، المجلد ٢٢ العدد ٢، الصفحات ٧٣-
٨٥.

١٩. جيانغ ك.، ليباك د.، هوج.، باير ج.
(٢٠١٢)، كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية
على نتائج المنظمات؟ دراسة تحليلية شاملة
للآليات الوسيطة،

٢٠. "مجلة أكاديمية الإدارة"، المجلد ٥٥، العدد ٦،
الصفحات ١٢٦٤-١٢٩٤.

٢١. كيليرمان أ. (٢٠١٠)، دورزام لايدرشاب.
De sleutel voor duurzaamheid
،ligt bij HRM

المستدامة للموارد البشرية،
[http://www.innovatiefinwerk.
nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/bijlage/sustainable_hrm.
pdf](http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/bijlage/sustainable_hrm.pdf) [٣١.٠١.٢٠١٧].

٨. ديوهيرست م.، جوثريج م.، موهري إ.
(٢٠٠٩)، تحفيز الناس: تجاوز المال،

"ماكيتري" ربع سنوي نـوفمبر،
<http://www.mckinsey.com/business>

9. -functions/organization/our
-people-insights/motivating
money -beyond-getting
[٣٠.٠١.٢٠١٧]

١٠. دريك إنترناشونال (٢٠٠٦)، الجيل Y. جذب
وإشراك وقيادة جيل جديد في العمل، ورقة
بيضاء.

١١. Gandz J., Bird F. (١٩٩٦)، The
ethical of empower, „Journal
no. ١٥ of Business Ethics", vol.
٤. ٣٩٢-٣٨٣pp.

١٢. غانينغ إي. (٢٠٠٧)، العلاقات العامة. نهج
عملي، الطبعة الثانية، جيل وماكميلان، دبلن.

١٣. هارفارد بزنس ريفيو (٢٠٠٥)، الإدارة من
أجل الإبداع، عدد يوليو-أغسطس،
[https://hbr.org/
managi/07/2005](https://hbr.org/managi/07/2005) [١٠.٠٢.٢٠١٧]creativity -for-ng

٢٨. بوكورني م. (٢٠١٣)، التعرف على موظفيك وما يحفزهم،

٢٩. "علاقات العمل اليوم (وايلي)"، المجلد ٣٩ العدد ٤، الصفحات ٤٥-٥٢.

٣٠. بورسل جيه، كيني إن، هاتشينسون إس، رايتون بي، سوارت إن (٢٠٠٣)، فهم العلاقة بين الأفراد والأداء. كشف النقاب عن الصندوق الأسود، تقرير بحثي، معهد تشارترد للأفراد والتنمية، لندن.

٣١. رومبا آي. (٢٠١١) بحث استكشافي حول إدارة الموارد البشرية المستدامة، http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/sustainable_hrm.pdf.

٣٢. شارما م.، كور ج. (٢٠٠٨)، تمكين الموظفين. تحليل مفاهيمي، "مجلة قضايا الأعمال العالمية"، المجلد ٢ العدد ٢، الصفحات ٧-١٢.

٣٣. مجلة الإيكونوميست (٢٠٠٧)، النجاح من خلال كونك لطيفاً إلى حد ما، ٢٩ نوفمبر، <http://www.economist.com/node/1020850> [١٥.١٢.٢٠١٦].

٣٤. ثيريو جي، تشاتزوغلو بي (٢٠٠٩)، استكشاف أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية والعلاقة بالأداء. فحج تجريبي، "مجلة التعلم في مكان العمل"، المجلد ٢١، العدد ٨، الصفحات ٦١٤-٦٤٦.

٢٢. "القيادة"، المجلد ٣، الصفحات ١٨-٢١، المشار إليه في: رومبا آي. (٢٠١١) بحث استكشافي حول إدارة الموارد البشرية المستدامة، http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/sustainable_hrm.pdf.

٢٣. Kotler P., Stonich P. (١٩٩١)، Turbo marketing through time compress, „The Journal of Business Strategy”, vol. ١٢ no. ٥، pp. ٢٤-٢٩.

٢٤. ماسلو أ. (١٩٤٣)، نظرية الدافع البشري، "المراجعة النفسية"، المجلد ٥٠ العدد ٤، الصفحات ٣٧٠-٣٩٦.

٢٥. ماكجريجور د. (١٩٦٠)، الجانب الإنساني للمؤسسة، ماكجرو هيل، نيويورك.

٢٦. موتشا ر. (٢٠٠٤)، فن وعلم إدارة المواهب، "مجلة تطوير المنظمات"، المجلد ٢٢ العدد ٤، الصفحات ٢٢-٣٠.

٢٧. أوريوردان ج. (٢٠١٧)، ممارسة إدارة الموارد البشرية. سلسلة حالة الخدمة العامة، ورقة بحثية لمعهد الإدارة العامة، رقم ٢٠ (يوليو)، معهد الإدارة العام، دبلن، https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf. [٠٦.٠٤.٢٠١٨]

35. Trappe T., Tullis G.
st \Intelligent business, (٢٠١١)،
ed. [audio CD], Pearson
.Education Limited, London

٣٦. ويلكنسون أ. (١٩٩٨)، التمكين. النظرية

والتطبيق، "مراجعة شؤون الموظفين"، المجلد ٢٧

العدد ١، الصفحات ٤٠-٥٦.

٣٧. رايت ب.، غاردنر ت.، موينيهان ل.

(٢٠٠٣)، تأثير ممارسات الموارد البشرية على

أداء وحدات الأعمال، "مجلة إدارة الموارد

البشرية"، المجلد ١٣ العدد ٣، ص ٢١-٣٦.