



كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية  
العراقية

**Impact of Human Resources Strategies on job performance: A field study on  
Iraqi private universities**

إعداد الطالب

موسى حمد محمد شيحان الدليمي

الرقم الجامعي

1620502027

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الأول 2017 / 2018



﴿ ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ ﴾



(القلم: 1)

## تفويض

أنا الطالب موسى حمد محمد الدليمي، الرقم الجامعي (1620502027)، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

توقيع الطالب:.....

التاريخ: 2017 / 12 /

## إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: موسى حمد محمد الدليمي الرقم الجامعي: 1620502027

التخصص: إدارة الأعمال الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي والتي بعنوان:

أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أعلن بان رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة، وتأسيسا على ما تقدم فأني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة لو تبين خلاف ذلك.

توقيع الطالب:.....

التاريخ 2017 / 12 /

**قرار لجنة المناقشة**

نوقشت هذه الرسالة:

**أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية**

**Impact of Human Resources Strategies on job performance:  
A field study on Iraqi private universities**

وأجيزت بتاريخ 2017 /12/21

إعداد الطالب  
موسى حمد محمد الدليمي

إشراف  
الأستاذ الدكتور سليمان ابراهيم الحوري

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الأستاذ الدكتور سليمان ابراهيم الحوري (رئيساً ومشرفاً)
	الدكتور مرعي حسن بني خالد (عضواً)
	الدكتور زياد محمد الصمادي (عضواً)
	الأستاذ الدكتور عبدالحكيم عقله أخورشيدة (عضواً خارجياً)

## الإهداء

إلى وطني الجريح وأرواح شهدائه الأبرار  
العراق

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض  
أمي الحبيبة

إلى رمز الرجولة والتضحية

إلى من دفعني إلى العلم وبه أزداد فخراً  
أبي الغالي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة

والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي  
إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي وزملائي وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذا العمل

أهدي إليهم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع

سائلاً المولى عز وجل أن يتقبله مني خالصاً لوجهه الكريم

## شكر وتقدير

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل

{ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ } (سورة يوسف آية 76).

وقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم -:" من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به

فادعوا له، حتى تروا أنكم كافأتموه" (رواه أبو داود).

وأثني ثناءً حسناً على سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم -

والشكر بعد الله سبحانه وتعالى للمشرف الفاضل، الأستاذ الدكتور (سليمان إبراهيم الحوري) صاحب الخلق الرفيع والعقل المنير والخبرة الواسعة والذي سرت بتوجيهاته وتعليماته وإرشاداته لإنجاز هذا العمل فجزاه الله عني أحسن الجزاء وجعل هذا العمل في ميزان حسناته، والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة ممن سيقّيمون هذا العمل ويضعون ملاحظاتهم لإغنائه وتحسينه فجزأهم الله كل خير.

وإن من واجب الوفاء يحتم عليّ تسجيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان وتقديري الوافر إلى كافة أساتذتي الذين بذلوا كل ما في وسعهم من اجل تعليمنا وتنوير دربنا وفق الأسس الأخلاقية والعلمية.

وأتوجه بشكري لأصدقائي وأحبائي الذين يتمنون لي كل خير، ولعائلتي الكريمة والدي ووالدي وأخوتي وأخواتي الذين وقفوا بجانبي طوال مسيرتي الدراسية وأحاطوني بالرعاية والاهتمام وبالثناء، فجزأهم الله الجميع عني خير الجزاء.

الباحث

## قائمة المحتويات

ب	آية قرآنية	.....
ج	تفويض	.....
د	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها	.....
هـ	قرار لجنة المناقشة	.....
و	الإهداء	.....
ز	شكر وتقدير	.....
ح	قائمة المحتويات	.....
ط	الموضوعات	.....
ك	قائمة الجداول	.....
م	قائمة الأشكال	.....
م	قائمة الملاحق	.....
ن	ملخص	.....
س	ABSTRACT	.....
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	.....
7	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	.....
64	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	.....
74	الفصل الرابع عرض النتائج	.....
91	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	.....
97	4-5 التوصيات	.....
99	قائمة المراجع	.....
115	قائمة الملاحق	.....



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1-1 المقدمة
2-1 أهمية الدراسة
3-1 أهداف الدراسة
4-1 مشكلة الدراسة
5-1 فرضيات الدراسة
6-1 مخطط الدراسة
7-1 التعريفات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
1-2 المبحث الأول: إستراتيجيات الموارد البشرية
2-2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
3-2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
1-3-2 أولاً: الدراسات باللغة العربية
2-3-2 ثانياً: الدراسات الأجنبية
3-3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
1-3 منهجية الدراسة
2-3 مجتمع الدراسة وعينتها

3-3 مصادر جمع البيانات
4-3 المقياس
5-3 أداة الدراسة
6-3 قياس متغيرات الدراسة
7-3 إجراءات تطبيق الدراسة
8-3 الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع: عرض النتائج
1-4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال إستراتيجيات الموارد البشرية
2-4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال الأداء الوظيفي
3-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول
2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني
3-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
4-5 التوصيات
قائمة المراجع
قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول
1	تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
2	تصنيف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
3	أنواع الحوافز من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين
4	تعريف تقييم الأداء وفقا لآراء بعض الباحثين
5	تعريف الأداء
6	تعريف الأداء الوظيفي
7	توزيع أفراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية
8	مقياس تحديد مستوى الملاءمة للوسط الحسابي
9	قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من المجال، وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدورها بطريقة (Varimax)
10	معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات أبعاد الدراسة والأداة ككل
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال إستراتيجيات الموارد البشرية
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد تخطيط الموارد البشرية
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد إستراتيجية التوظيف

14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد إستراتيجية الحوافز والمكافآت
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد إستراتيجية التدريب والتطوير
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد إستراتيجية تقييم الأداء
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال الأداء الوظيفي
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد أداء المهام
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد الأداء السياقي
20	اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع
21	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة
22	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل
1	مخطط الدراسة
2	العلاقة ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية
3	مصادر استقطاب الموارد البشرية

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق
1	قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة الدراسة
2	الاستبانة بصورتها النهائية

أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية

إعداد

موسى حمد محمد الدليمي

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية، وتألقت متغيرات الدراسة من المتغير المستقل إستراتيجيات الموارد البشرية وأبعاده والمتغير التابع الأداء الوظيفي وأبعاده ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لقياس أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، وتم اختيار عينة الدراسة حيث وزع (350) استبانة على الموظفين في الجامعات الأهلية العراقية، ولعدم مقدرة الباحث على استرداد جميع الاستبانات فقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة

(311) موظف وموظفة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار الأحادي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وعليه توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها أن مستوى إستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاء متوسطاً بصورة عامة.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير قدرات الجامعة بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية، وضرورة اهتمام الجامعات بتوفير أحدث الوسائل الإلكترونية لتدريب العاملين للقدرة على تطوير أدائهم.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، الجامعات الأهلية، العراق.

The impact of the human resource strategies on the professional performance:  
A field study on the Iraqi private universities

Prepared by  
MousaHamad Mohammed Al-Dulaimi  
Supervision by  
Professor Sulaiman Ibrahim Al-Houri

### **ABSTRACT**

The study aimed to identify the impact of the human resources strategies on the professional performance: A field study on the Iraqi private universities. The study variables consisted of the human resources strategies as an independent variable and the professional performance as a dependent variable. To achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire for utilized collecting the data and selected a random sample of 311 male and female employees was selected at the Iraqi private universities.

To answer the study questions and test its hypotheses, the researcher used a set of statistical methods such as the arithmetic means, standard deviations, and the multiple regression equation by using the SPSS.

The study reached many results, most important of which was that the level of the human resource strategies at the Iraqi private universities was medium.

In the light of the results, the researcher recommended both directors and decision makers at the Iraqi private universities to work on developing the universities capabilities to identify the shortages and surplus in the human resources and to provide advanced technological equipments as means to train employees in order to develop their performance.

Keywords: Human Resource Strategies, professional Performance, Private Universities, Iraq.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### 1-1 المقدمة:

يعد المورد البشري ذو أهمية كبيرة لأي منظمة تسعى للبقاء والازدهار، فالمنظمات في المعاصرة بحاجة إلى مداخل فاعلة لإدارتها، والمورد البشري أحد هذه الأدوات التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية وبأقل كلفة ممكنة ومشاكل محتملة، وحظيت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظراً للدور الذي تقوم به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين بوصفهم عناصر أساسية في العملية الإنتاجية وكونهم ثروة لا يمكن التفریط بها من النواحي المادية والمعنوية، وبذلك تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً إستراتيجياً للمنظمات، حيث إن بقاء المنظمة وموفاها يعتمد بقدرتها على توظيف إمكانياتها ومواردها المتاحة وتوجيهها استناداً إلى نوع الإستراتيجية التي يتم تبنيها. وبما ينسجم مع ما يحدث في البيئة من متغيرات وتطورات ذات علاقة بطبيعة نشاطات وأعمال المنظمة.

وتزايد الأهمية بإدارة الموارد البشرية، والذي يعد من أهم الموارد الحرجة في المنظمة في التعامل مع الوظائف التقليدية (لإدارة الأفراد) إلى الدور المستجيب الذي يقوم من خلاله المديرون والمتخصصون بتصميم وتنفيذ أنظمة وبرامج تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ثم إلى الدور التبادلي الذي يقوم على أساس مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وصولاً إلى الدور التكاملي لمدير إدارة الموارد البشرية الذي أصبح أحد أعضاء الإدارة العليا التي ترسم إستراتيجية المنظمة وفي خلق الميزة التنافسية وتشخيص مستوى فاعلية المنظمة.

وتعد الموارد البشرية أحد العناصر المهمة للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وتكمن أهمية الموارد البشرية في رفع كفاءة المنظمة وفعالية أداءها لمهامها والأنشطة التي تقوم بممارستها، وفي الوقت الحاضر تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تمتاز بالمهارات العالية والقدرات المتميزة التي يعجز المنافس على تقليدها.



وتستطيع المنظمات استخدام المهارات والقدرات والخبرات البشرية لإنتاج وابتكار أفكار جديدة تنعكس بشكل إيجابي عليها مما يؤدي إلى تحسين أداء منتجاتها وزيادة حصتها السوقية ويمثل الموظفون إلى حد كبير رأس المال الفكري للمنظمة.

ونظراً لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجيات الموارد البشرية في التأثير على الأداء العام في المنظمة والأداء الوظيفي بصورة خاصة، فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إحدى المجموعات التي تعمل في إحدى القطاعات التعليمية الحساسة وهو الجامعات.

## 2-1 أهمية الدراسة:

- 1- من الناحية العلمية تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من النقاط التالية:
  - إن الدراسة تكتسب أهميتها من مدى أهمية إستراتيجيات الموارد البشرية، حيث أنها تُعد اللبنة الأساسية لجميع وظائف المنظمة مبنية على اختيار الشخص المناسب لوضعه في المكان والوقت والحجم المناسب فضلاً عن وظائفها الأخرى مثل التدريب والتخطيط، لذلك ستكون هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للجامعات لما ستحتويه من معلومات متعلقة بالموارد البشرية
  - إمكانية تقديم المساعدة للقادة في المنظمات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص للتعرف على الأثر الذي قد تحدثه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، في ضوء ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية وظائف الموارد البشرية.
  - تظهر أهمية هذه الدراسة من كونها تعد من أوائل الدراسات على حد علم الباحث التي تطرقت إلى موضوع إستراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

## 2- من الناحية التطبيقية تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من النقاط التالية.

- \_ يساهم هذا البحث لتسليط الضوء بشكل متواضع على الإستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أعداد إطار فكري لمتغيري الدراسة (إستراتيجيات الموارد البشرية، والأداء الوظيفي) ويساهم هذا البحث لدراسات ميدانية قادمة تساهم في معالجة هذا الموضوع من جوانب عديدة ويأمل الباحث أن تستفيد الجهات ذات العلاقة من نتائج الدراسة إضافة إلى الجهات المعنية.

### 3-1 أهداف الدراسة:

- بناءً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على:
- مستوى تبني إستراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأهلية العراقية.
  - مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأهلية العراقية.
  - أثر إستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية الحوافز والمكافآت، إستراتيجية التدريب والتطوير وإستراتيجية تقييم الأداء) على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية من وجهة نظر العاملين.

### 4-1 مشكلة الدراسة:

إن نجاح منظمات الأعمال يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي ضوء التغيرات الحالية أصبح لزاماً على المنظمات أن تسعى نحو التطوير والتجديد أكثر من أي وقت مضى حيث إن برامج التدريب والتطوير والاستقطاب لا يمكن أن تساهم في النجاح دون زيادة كفاءة الأداء، وتقوم إدارة هذه المنظمات على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية ليضمن لها تحقيق الأهداف ومواجهة المشاكل لضمان النمو والاستمرارية، وتكمن مشكلة الدراسة في إن الجامعات تسعى بدورها إلى تحقيق كفاءة تنظيمية عالية وذلك من خلال ما يشهده قطاع التعليم من تغيرات معرفية وتقنية وذلك من خلال إضفاء كل ما هو جديد لتحقيق الكفاءة التنظيمية ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين عن طريق استقلال الطاقة الفردية والعقلية للأفراد.

تحاول الدراسة عرض المشكلة وتحديد أبعادها من خلال الإجابة عن السؤال التالي:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر لإستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها في الأداء الوظيفي على الجامعات الأهلية العراقية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى تبني إستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية؟

#### 5-1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية الحوافز والمكافآت، إستراتيجية التدريب والتطوير وإستراتيجية تقييم الأداء) على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية من وجهة نظر العاملين.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية التوظيف على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

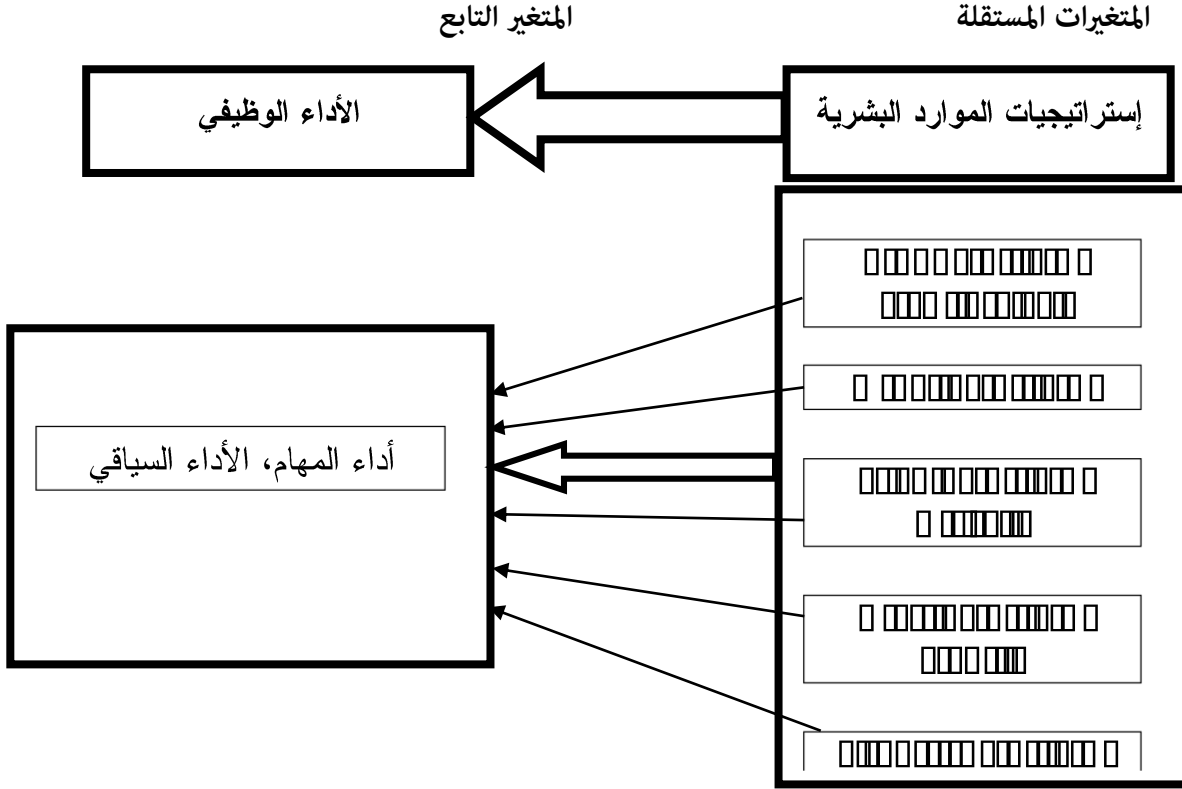
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تقييم الأداء على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

## 6-1 مخطط الدراسة:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بدراسة (Haoyong,2013)، ودراسة (البطينة،2016)، ودراسة

(Goodman, & Svyantek 1999)

### 7-1 التعريفات الإجرائية:

إستراتيجيات الموارد البشرية: وهي مجموعة من الممارسات والوظائف الإدارية التي تهدف إلى تفعيل دور الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والتوظيف والحوافز والتخطيط والتقييم والتعويض لتحقيق أهداف المنظمة.

التدريب والتطوير: هو أحد الوسائل التي تستخدمها المنظمات لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة من أجل تطوير وتنمية القدرات السلوكية والعلمية للعاملين لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

التوظيف: هي مجموعة من الأنشطة التي من خلالها تقوم المنظمات بسد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واختيار الأفضل من بينهم.

الحوافز: هي عبارة عن العوامل والوسائل التي تحث العاملين على أداء واجباتهم بإخلاص وتفاني وإثارة الدافع لدى العاملين للتجديد والإبداع.

تخطيط الموارد البشرية: هو عملية التنبؤ المستقبلية باحتياجات المنظمة من الأفراد العاملين من خلال تحديد الكم والنوع المطلوب من العاملين لإنجاز أعمال معينة في فترة زمنية محددة وبتكلفة مناسبة. تقييم الأداء: هو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف لتقويم أداء العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة والعمل على معالجة نقاط الضعف لتحقيق أهداف المنظمة.

الأداء الوظيفي: هو الناتج النهائي الذي يحققه العامل من واجبات ومهام ومسؤوليات لتحقيق الأهداف المنشودة.

أداء المهام: هي قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم.

الأداء السياقي: هي السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة، والسياق الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

### تمهيد

تعد الإستراتيجية من المواضيع الحيوية والمهمة في إطار العلوم الإدارية من جهة وفي ميدان منظمات الأعمال من جهة أخرى. وتعد خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل بها واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو العنصر البشري والذي يعد رأس المال الفكري للمنظمة. وفي ظل التغيرات التي حدثت في القرن العشرين (العولمة، الهندرة، الاندماج...) تحولت خصائص وسمات المنظمات المعاصرة من منظمات تعمل بجزر منعزلة إلى منظمات تعمل بروح الفريق والتعاون ومن العمل بالتجربة والخطأ إلى منظمات متعلمة، وتحولت من الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة، ومن الإدارة يوم بيوم إلى الإدارة الإستراتيجية.

### 1-2 المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

#### 1-1-2 مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

لقد ورد مفهوم إدارة الموارد البشرية في مراحل تطويرية متعددة فكرياً وتطبيقاً حتى ظهرت كمفهوم استراتيجي، وان إدارة الموارد البشرية اشمل وأوسع من مفهوم إدارة الأفراد والتي تعتبر وظيفة بحيث تتكون من مجموعة من الأنشطة للأفراد العاملين داخل المنظمة، وهي اشمل من كونها الإدارة المهتمة بحال الأفراد العاملين داخل المنظمة. "إنها هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع استراتيجيات المنظمة من خلال التوافق بين كافة نشاطات الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة (الجرجري، 2006).

أصبحت وظائف إدارة الموارد البشرية من أفضل الوظائف المسئولة عن تحقيق المركز التنافسي على المستويين القطاعي والمحلي وضمان النمو والإبداع والتوسع وخدمة الزبائن (النجار، 2007). ومن هنا بدأت إدارة الموارد البشرية القيام بالتحول من كونها وظائف تختص بشؤون العاملين وتقديم الاستشارات إلى إدارة تنفيذية يقع على عاتقها دور كبير وشامل في جميع أنحاء المنظمة عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أصبح مدير الموارد البشرية من ضمن الأعضاء الذين يقومون بصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الأحمر، 2007). ويرى (Salaman et al. (2005) إن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لازال واحد من ضمن الأفكار الهامة والمؤثرة والتي ظهرت في مجال الأعمال والإدارة خلال الـ 25 سنة الماضية.

وعرف إدارة الموارد البشرية استراتيجيا (الأحمر، 2007) على إنها " ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة من اجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة " وبصورة أهوذجية تصاغ إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا استراتيجيات أعمال المنظمة، وتعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نقطة الانطلاق في تحديد الإجراءات والمسارات التي يتم استخدامها من قبل الموارد البشرية في مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (Dessler, 2003).

كما وعرفت على أنها نهج لاتخاذ القرارات بشأن خطط المنظمة في شكل برامج وسياسات بشأن توفير الموارد، التعلم والتطوير، إدارة الأداء، المكافآت، وعلاقات الموظفين (Armstrong, 2009).

وهنا يشار إلى الأنشطة باسم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتتمثل في (الاختيار والتدريب، التوظيف وإشراك العاملين) ومن خلالها تقوم بخلق قيمة مضافة إلى المنظمة (Marescaux et al., 2013). ويرى اغلب الباحثون إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أصبحت من الركائز الأساسية التي تتوقف عليها العمليات الحالية والمستقبلية في المنظمة لامتلاكها الموارد البشرية المناسبة والتي تهدف في الشكل الأساسي على تجنب التحديات والمخاطر التي تحيط بالمنظمة. في الماضي كان هناك تخوف من إن الآلات سوف تتمكن في الأيام القادمة من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، ولكن في واقع الحال الذي حدث عكس هذا تماما بحيث أصبح للأفراد مكانه يتمتعون بها في المنظمات الحديثة أكثر من أي وقت مضى (الطائي وآخرون، 2006).

ولتوضيح مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قام الباحث بتقديم مجموعة من التعاريف موضحة في الجدول (1).

الجدول (1) تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

ت	اسم المؤلف	تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
1	Mathis&Jackson, 2003	الاستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة وإدامة الميزة التنافسية ضد المنافسين.
2	عباس، 2003	صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.
3	Greer, 2003	مجموعة من الخطط والبرامج لمعالجة القضايا الإستراتيجية الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
4	Kobonyo& Dimba, 2007	تطوير مجموعة من البرامج والممارسات " الإستراتيجيات " بما يتفق والسياسات الرامية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
5	Armstrong, 2009	نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا وخطط المنظمة في شكل برامج وسياسات بشأن توفير الموارد، التعلم والتطوير، إدارة الأداء، المكافآت، وعلاقات الموظفين.
6	Inyang, 2010	النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
7	Sarnovies, 2010	مجموعة من القرارات والإجراءات المنسقة التي توجه إدارة الموارد البشرية في سياق تحقيق أهداف المنظمة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه



واستناداً إلى ما سبق ذكره يمكن للباحث تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تهتم بوضع إستراتيجية خاصة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تكون متوافقة مع استراتيجية المنظمة من حيث البيئة الخارجية الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي ليعمل على استمرار المنظمة وبقائها في ميدان الأعمال.

## 2-1-2 أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه إن موضوع أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من المواضيع المهمة في الوقت المعاصر، ولكن يجب تجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية، أو تحديدها بمجموعة من النقاط ومن الأفضل اعتماد منظوراً فكرياً يتم الإشارة فيه إلى هذه الأهمية لأنه سيكون أكثر جدوى باعتماده على حقائق مستوحاة من الواقع التجريبي (العنزي والساعدي، 2007).

وتظهر أهمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم موارد العمليات الإنتاجية ويجب توفير الكفاءات القادرة على إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز بشكل جيد. وتعمل إدارة الموظفين بكفاءة جيدة من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية. وتقوم بالعمل على تحديد المشاكل التي تواجهها موارد المنظمة ووضع الحلول لها (Yahaya et al, 2009)، وعلى السياق أشار ( Bratton 2003 , &Gold ) إن أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقوم بتشكيل أحد المدخلات الهامة لاستراتيجيات الكلفة للمنظمة. واهم دور يمكن إن تقوم به المدخلات هو تشكيل عنصر حاسم لإنشاء الترابط بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الأعمال (Mariappanadar, 2012). وبحسب أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تشتمل على الخطوات التالية (الحيصات، 2006):

1- وضع استراتيجيات الموارد البشرية: تعتبر هذه العملية جزء رئيسي من التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، ويتعلق في توفير متطلبات المنظمة من الموارد البشرية وتدريب وتطوير وتحفيز هذه الموارد ومن ثم رفع إنتاجيتها.

2- تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات عن طريق مديري الدوائر ويكون حسب الهيكل التنظيمي الذي تعتمده المنظمة، ويتم التنفيذ حسب الاستراتيجيات الموضوعية ضمن إطار البرامج التي تم تحديدها مسبقاً.

3- رقابة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتقييمها: على المختصين في وضع استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية داخل المنظمة متابعة الخطة الإستراتيجية لمعرفة ما تم تنفيذه من الاستراتيجيات ومعرفة الاختلافات والانحرافات لما هو مخطط له في إدارة الموارد البشرية ومن خلال ذلك يتم تحديد المسؤولين عن هذه الانحرافات ويتم مساءلتهم.

أصبح الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ووظيفة متخصصة تقوم بأداء الأدوار الأساسية التي ترتبط ببقية الإدارات في المنظمة نذكر منها (الجرجري، 2006):

1- التشارك الفعال في طرح الآراء واتخاذ القرارات الخاصة المتعلقة في سياسات الموارد البشرية.

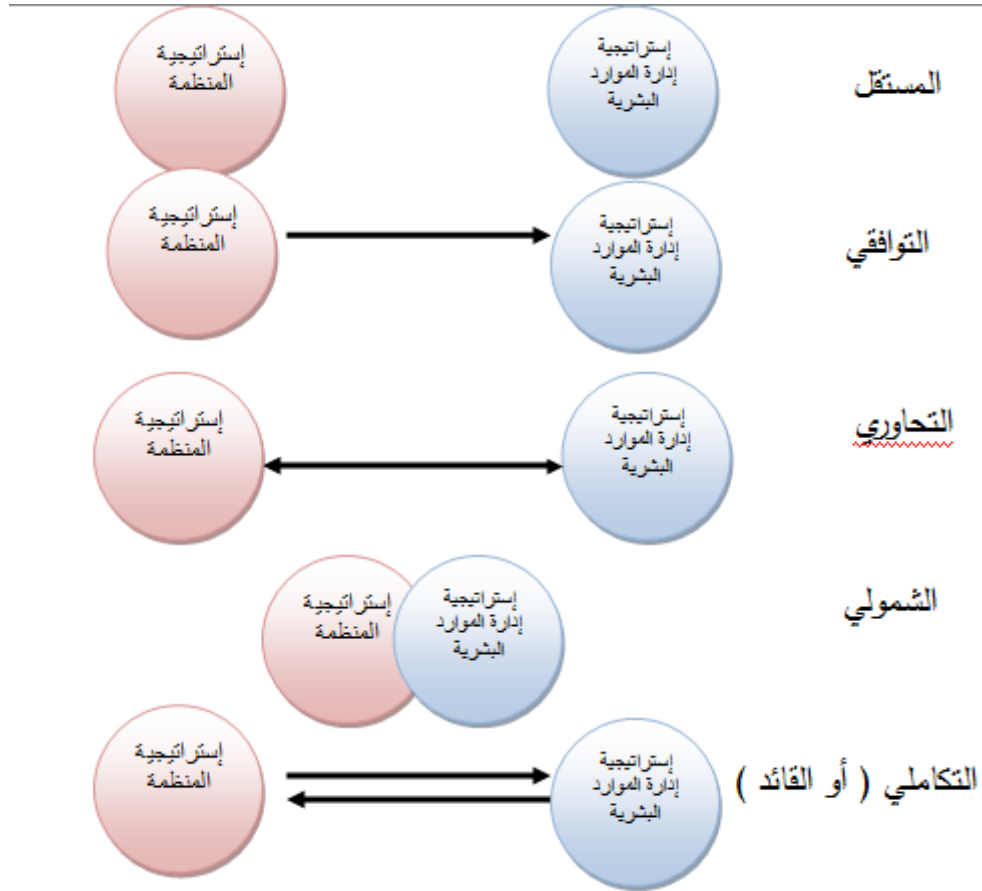
2- تحقيق التوافق والتناسق في الأداء المختلف للاستراتيجيات والأنشطة التي ترتبط في توظيف العنصر البشري واستخدام هذا العنصر في المنظمة بالاعتماد على سياسات الموارد البشرية وقواعد الاتصالات والانضباط.

3- الانفراد في الدور التأثري على المنظمة في وصفها المحرك الأساس لأنشطة المنظمة باعتبار العنصر البشري العنصر الحاسم لأي نشاط.

ولتحقيق النجاح في المنظمات يكون عن طريق المنافسة بين العاملين لتحديد الأهداف وصنع القرارات وبالنهاية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال الممارسات ذات الأداء العالي الذي يؤدي إلى ارتفاع في أداء الفرد والأداء التنظيمي (السبعواوي، 2011).

إن نجاح المنظمة يعتمد بالاستمرار على خلق مزايا تنافسية تكون من الصعوبة على المنافسين تقليدها ومنها امتلاكها للموارد المادية والمعدات التكنولوجية بحيث تكون سهلة التقليد من الآخرين، ولكن إذا امتلكت المنظمة موارد بشرية ناجحة وفعالة يكون من الصعوبة التقليد من قبل المنافسين (Stewart & Brown , 2009)، فالتكنولوجيا والمنتجات وحماية الأسواق وغيرها جميعها يمكن إن تقوم بتحقيق التنافس بين المنظمات ولكن الموارد البشرية تقوم في تحقيق استدامتها (Caliskan , 2010).

أشار (2010) Caliskan إن إدارة الموارد البشرية يمكن إن تقوم بالمساهمة في خلق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تطوير الكفاءات البشرية في المنظمة من خلال إقامة الصلة ما بين الأهداف العامة لاستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها وكما تعد إستراتيجية الموارد البشرية أهم المدخلات للإستراتيجية الكلية للمنظمة. وقد أوضح (1998) Torrington & Hall بأن درجة التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية تختلف باختلاف المنظمات. وقد حدد الباحثان نماذج هذه العلاقة بخمسة نماذج، والشكل (2) يوضح ذلك



الشكل (2) العلاقة ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية

#### أ- النموذج المستقل

حسب فلسفة هذا النموذج لا توجد هناك علاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح، وكان هذا النموذج هو السائد لأكثر من عشرين عام. وحسب وصف Torrington & Hall (1998:26) نجد هذا النموذج في بعض المنظمات العاملة الصغيرة وأيضا الكبيرة منها في الدول النامية، ويظهر إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قد لا تكون محط لاهتمام الإدارة.

#### ب- النموذج التوافقي

تعد إستراتيجية الموارد البشرية هي الضمان للتوافق مع إستراتيجية المنظمة، وتم تعديل ممارسات وأنشطة الموارد البشرية من تعيين - اختيار- تقويم للأداء - مكافآت بما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة والوضع التنافسي لها. ووفق هذه الرؤية تقوم الإدارة العليا في وضع إستراتيجية المنظمة ولتكن مثلا شراء شركة (Lotus) ثم تقوم بالطلب من قسم الموارد البشرية في وضع لها مجموعة من البرامج والخطط لضمان التنفيذ الفعال للإستراتيجية (Dessler , 2000).

#### ج- النموذج التحواري

ضمن هذا النموذج يتم تطوير العلاقة خطوة إضافية نحو الأمام كما أشار Hall & Torrington (1998). بحيث هذا العلاقة تتطلب اتصالات باتجاهين وبعض المناقشة والمحاورة، فيما تحتاجه إستراتيجية الأعمال قد لا ينظر إليه على انه بديل واجب التطبيق، أو يحتاج إلى تبادل في وجهات النظر لضمان اشتراك وتبادل اكبر للاستراتيجيين.

#### د- النموذج الشمولي

تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية في هذا النموذج هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية ولا تعد كونها أداة تقوم بتنفيذ الإستراتيجية العامة في المنظمة، وبصيغة أخرى لا تعد وسيلة بقدر ما تعد وسيلة وغاية في آن واحد.

## هـ- الأهمودج القائد

ضمن هذا الأهمودج تحتل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المركز الرئيسي، بحيث يستند هذا الأهمودج إلى فلسفة مفادها إذا كانت الموارد البشرية تعد المفتاح في تحقيق الميزة التنافسية، فان المنظمة في حاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة التي تخص هذه الموارد. وقد طور (Butlerb) هذا الأهمودج عام (1988) عن طريق نفس مفهوم الموارد البشرية كقوة قائدة وموجهة لتنفيذ وصياغة الاستراتيجيات العامة للمنظمة (Torrington & Hall, 1998).

ويرى الباحث إن إعطاء إستراتيجية الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تنفيذ وصياغة استراتيجية المنظمة هو الأنسب والأفضل للمنظمات في الوقت الحالي لاتخاذ عدة أبعاد:

- 1- باعتبار استراتيجية الموارد البشرية شريك استراتيجي في تنفيذ وصياغة استراتيجية المنظمة.
  - 2- يسعى لتحقيق التكامل التنظيمي عن طريق تحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات التي تؤثر على المنظمة بصورة عامة والموارد البشرية بصورة خاصة.
  - 3- الحد من إهمال الموارد البشرية واعتبارها المصدر الحيوي الفعال لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.
- 2-1-3 أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
- الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمات الصغيرة منها والكبيرة الخاصة والعامة، هو توفير موارد بشرية فعالة للمنظمة وتطوير الأفراد العاملين بما يلبي رغبات واحتياجات المنظمة كما وتسهم الخبرة التي تمتلكها الإدارة بالقدر الكبير في كيفية تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية. ويمكن عرض الأهداف التي تناولها بعض الباحثين والكتاب وكما يلي:
- أشار علاقي (1993) إلى إن أهداف إدارة الموارد البشرية تنطوي تحت أهداف إدارة المنظمة، والتي تتمثل بهدفين رئيسيين هما:

## 1- الكفاءة Efficency

يمكن تحديد الكفاءة في المنظمة من خلال العلاقة فيما بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها ويمكن قياسها من خلال تحديد كفاءة الأداء وكلما كانت المخرجات ذات قيمة أعلى من المدخلات فيدل ذلك على وجود كفاءة في الأداء، ويمكن أيضا تحديد الكفاءة عن طريق حرص المنظمة على تحقيق أقصى حد لاستخدام مواردها البشرية ليسهم إلى جانب المدخلات أيضا في تحقيق الكفاءة المطلوبة.

## 2- العدالة Equity

تتوقف العدالة على الإجراءات والقرارات الخاصة التي تتعامل بها المنظمة مع الموارد البشرية فعندما تتوفر العدالة في أمور التدريب والتوظيف والتقييم.... وغيرها يؤدي ذلك إلى تحقيق رضا الأفراد العاملين. من ناحية أخرى أشار العزاوي (2002) الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالآتي:

- 1- تحقيق أهداف الأفراد العاملين طالما كانت هذه الأهداف معقولة وعادلة.
  - 2- تحقيق التوظيف الأفضل للطاقات المتاحة للموارد البشرية.
  - 3- تنمية الشعور لدى الأفراد العاملين في أهمية تحقيق أهداف المنظمة.
  - 4- كسب الرضا للأفراد العاملين والمحافظة عليهم وإقامة معهم علاقات طيبة.
  - 5- تحقيق تعاون متبادل فيما بين الإدارة والأفراد العاملين وبين الأفراد العاملين بعضهم البعض.
- مما سبق يتبين لنا بان هنالك مجموعة من الأهداف والتي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى القيام بتحقيقها وسواء كانت على مستوى المنظمة أو المجتمع أو الفرد، وهذه الأهداف تنطوي تحت الأهداف والغايات النهائية للمنظمة وذلك لتقوم بتحقيق أعلى المستويات من الكفاءة والعدالة والفاعلية.

## 2-1-4 الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

مرت الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مراحل عديدة أسهمت في تطويرها والارتقاء بها من وظائف تقليدية مهمتها الحصول على الأفراد العاملين والمحافظة عليهم إلى وظائف ومهام تنعكس على أنشطة الأفراد العاملين وقدراتهم في التفاعل مع البيئة المتغيرة والتعبير عن رسالتها وأهدافها وغاياتها المجتمعية والوظيفية في وصفها ميدان إداري له أهميته بين الميادين (Genzo and Robins , 1996)، ونظرا لدور وأهمية هذا الموضوع عمل الباحثون على عرض أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال الجدول (2).

جدول (2) تصنيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ت	اسم الباحث	تصنيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
1	Bohander and Snell, 2004	1- التخطيط 2- الاستقطاب 3- التدريب والتطوير 4- التصميم العمل 5- الاختيار 6- الاتصالات 7- التعويضات 8- المنافع 9- علاقات العمل.
2	Beardwell and Claydon, 2010	1- التدريب والتطوير 2- الاستقطاب والاختيار 3 - المدفوعات (التعويضات) 4- العمل الجماعي 5- الأمان 6- تقييم الأداء 7- تصميم العمل 8- توفير الفرص 9- تطوير المسار 10- المشاركة.
3	Dessleer, 2011	1- تحليل الاستراتيجيات 2- تحديد الاحتياجات واستقطاب المرشحين 3- اختيار وتعيين المرشحين 4- الحوافز والمنافع 5- التعويضات 6- تقييم الأداء 7- الاتصالات.
4	Sani , 2012	1- الاستقطاب والاختيار 2- التدريب والتطوير 3- تقييم الأداء 4- التعويضات 5- تخطيط المسار.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

وبالرغم من اختلاف آراء الباحثين في تحديد أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلا أنه تم تركيزهم على مجموعة معينة ومن خلال ذلك قام الباحث بتحديد مجموعة من الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

أولاً- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

التخطيط في مفهومه القديم قامت بممارسته الشعوب والمجتمعات البشرية بمختلف أنواعها وأشكالها وبعده طرق بحسب ظروف كل منها. ولقد مارست أشكال التدريب البدائية بصورة عفوية وتلقائية وظهرت بمعاني متعددة هي التوقع والتدبير والحيطة، ولكنها ممارسة تتم في المستقبل لتجنب المخاطر والمشاكل التي تهدد أمن وسلامة هذه المجتمعات، فقد مارست فكراً تخطيطياً بالرغم من بساطة أساليبه وأدواته وعملياته وأهدافه.

ولم يظهر التخطيط كمفهوم واضح الا في النصف الثاني من القرن العشرين في كتابات الاقتصاديين أو علماء الاجتماع. وظهر التخطيط كمفهوم لعلم الإدارة، والذي اعتبر من أهم وظائف الإدارة بحيث من الصعب تصور منظمة ما ان تقوم بممارسة أنشطتها في عالم اليوم من دون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على الارتجال أو العشوائية الذي يجعل المنظمة عرضة لمخاطر ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف المنظمة أمامها حائرة عاجزة عن التصرف.

ويمكن بشكل عام تعريف مفهوم التخطيط حسب أنشطة المؤسسات والمنشآت ولكن يمكن بشكل عام تعريف التخطيط حسب آراء الباحثين والعلماء في هذا المجال على انه : " هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مفتوح للعمل في المستقبل وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة" (الشماع،2007).

وترى برنوطي (2009) أن التخطيط يعد إحدى المسؤوليات والعمليات المهمة لأية إدارة تقوم بممارسة عملها بشكل عملي، وهو مهم لكل من منظمات الأعمال والإدارة الحكومية.

#### مفهوم تخطيط الموارد البشرية

عند الكلام عن تخطيط الموارد البشرية يمكن التمييز بين مستويات مختلفة له، فالتخطيط على المستوى القومي ينهض باعتبار الدولة وحدة سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية، وهناك تخطيط إقليمي هدفه إيجاد نوع من التوازن بين أقاليم الدولة والتخلص من ظاهرة الاختلال بينها وبين الآثار السلبية المترتبة عليها. بالإضافة إلى وجود تخطيط قطاعي يستهدف هذا النوع تحديد الاحتياجات من المورد البشري كما وكيفا لفترة محددة من الزمن، ومنه أيضا ما هو على مستوى المنظمة، ويعد وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لسير العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة لفترة زمنية مستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة (أبو شيخه،2000) على بقية الوظائف الأخرى للموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب ونقل وترقية.



وقد تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية فقد أشارت البرنوطي (2001) "أنه خطة تتضمن عدد ما تحتاجهم المنظمة في المستقبل من شاغلي الوظائف المختلفة ووقت الحاجة لكل منهم ومصدر توفيرهم ومن يجب تعيينهم وتهيئتهم ليكونوا جاهزين للعمل عند الحاجة لهم، وهي نتيجة عملية ذهنية تحدد فيها إدارة الموارد البشرية مسبقاً أعداد الأفراد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة".

أكدت الحمداني (2000) بأن التخطيط الناجح للموارد البشرية لا يأتي من فراغ بل يجب أن يقاد وينجز بالتنسيق مع خطط الإدارة العليا، فعندما تقوم المنظمة بتخطيط الموارد البشرية يجب ان تأخذ بعين الاعتبار تقسيم الأفراد العاملين على الأعمال ولمدة طويلة من الزمن، ويتطلب هذا التقسيم على معلومات وافية وكافية عن مقدار التوسع أو الخفض الذي سوف يحصل في العمليات أو نوعية التغيير التقني الذي قد يؤثر على المنظمة ويكون تأثير ذلك على نوعية الأفراد العاملين وأعدادهم وعلى هذا الأساس يمكن للمنظمة أن تقوم بالتنقلات في مواقع الأفراد العاملين أو تسريحهم لفترة مؤقتة أو قطع علاقة عمال آخرون أو إعادة تدريب الحاليين.

ويرى (Decenzo & Robbins 1999) بأن تخطيط الموارد البشرية هو عملية ربط الاحتياجات المستقبلية بالعرض المحتمل للموارد البشرية أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

بينما عرفه كشوراي (2003) استناداً إلى معهد التطوير وشؤون الأفراد بأنه العملية المنهجية المستمرة التي يتم عن طريقها تحليل الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة الأمد للمنظمة، وتعد هذه العملية جزء مكمل لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة لان الكلفة والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر على الخطط المشتركة طويلة الأجل وتتأثر بها.

ويجده شاويش (2005) بأنه مجموعة من الإجراءات والسياسات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، وتهدف إلى تحديد وتوفير النوعيات والأعداد المطلوبة من العاملين لأداء أعمال مناسبة في أوقات محددة بكلفة عمل مناسبة، وسواء أكان المشروع قائماً أو تحت الدراسة أو تحت الإنشاء، اخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمنظمة والعوامل التي تؤثر فيها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزء أساسي من الخطة العامة للمنظمة. ويذهب حسن (2009) بأن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي بموجبها تقوم المنظمة بتحديد الوظائف الشاغرة وكيف سيتم شغلها. في حين عرفها كل من درة والصباغ (2010) "بأنه إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية في المنظمة واستخدامها وتطويرها". ويرى الباحث بأن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة من الأنشطة المدروسة مسبقاً ومستمرة لوضع الخطط اللازمة لحاجات ومتطلبات المنظمة والتي دائماً ما تكون في وضع متغير وغير مستقر، والهدف هو تحقيق الطريق الصحيح لعمل المنظمة وتلبية احتياجاتها. وهناك حكمة أو مثل تقول (إذا حسن البدء حسن الختام وإذا أساء البدء ساءت العقبى).

#### ثانياً- إستراتيجية التوظيف

تعرف إستراتيجية التوظيف على أنها مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لتوفير متطلباتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ومن ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد. ويشير كل من (Denisi & Griffin) انه من الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير إستراتيجية نظامية كفوءة للتأكيد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة. ومثال ذلك اذا كان العمل هو استخدام إستراتيجية النمو فان إستراتيجية التوظيف يجب أن تقوم بالاعتماد على الاستقطاب الإجباري، واختيار أعداد كبيرة من العاملين الأكفاء. وفي حالة كون العمل هو استخدام إستراتيجية التخفيض فان إستراتيجية التوظيف سوف تقوم بالتركيز بدلا من ذلك على تحديد أي العاملين سيتم إبقاءهم واحتفاظهم بوظائفهم (Denisi & Griffin, 2001).

الخيارات الفرعية الخاصة بإستراتيجية التوظيف تكون ما بين الانتقاء من داخل المنظمة أو من خارجها ويتم إعطاء الصلاحيات مباشرة إلى المشرفين لاتخاذ قرارات التعيين أو جعل هذه القرارات مركزية في قسم إدارة الموارد البشرية وتكون هناك درجة من التوافق ما بين المتقدمين للعمل والمنظمة وتعيين الأفراد الأكثر إماماً بمتطلبات العمل من خارج المنظمة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية. ويتم اختيار العاملين جيداً من خلال انتقاء العاملين الذين لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المنظمة لوقت أطول ويشير أداؤهم السابق إلى تمييز ملحوظ ويؤدي ذلك إلى تقليل التكاليف، ومن ذلك يجب أن يتم رسم إستراتيجية الاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة للموضوعة لاختيار العاملين (الزهري والياقي، 2000).

وفي حال وضع إستراتيجية التوظيف للموارد البشرية فان على المديرين ان يستمروا في تقويم متطلبات الموارد البشرية لتضمن المنظمة أنها ستتمكن من الاستمرار في حصولها على الأفراد المناسبين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Schermerhom, Hunt & Osborn,2000).

ويرى الباحث بأن التوظيف هو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لسد حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ويتم اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم استقطاب الأفراد العاملين من مصدرين رئيسيين (الحمداني، 2000) كما هو موضح في الشكل (3).

## مصادر الاستقطاب



### الشكل (3) مصادر استقطاب الموارد البشرية

ثالثاً- إستراتيجية التدريب والتطوير.

تعد استراتيجيات التدريب والتطوير للموارد البشرية من الأنشطة الحيوية المترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدورها الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعرف طبيعة التدريب المطلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية ويكون وفق طريقة علمية مدروسة (الفياض، 2011). بين Ahmad and Din (2009) بان استراتيجيات التدريب والتطوير هي عملية تهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال عملية التعلم وينطوي ذلك على اكتساب المعرفة، وتحسين المهارات والمفاهيم أو تغيير السلوكيات والمواقف في الأوضاع التنظيمية. وكذلك ان استراتيجيات التدريب والتطوير "هي جهد منظم ومخطط لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء" (الدليمي، 2013).

وتظهر أهمية التدريب والتطوير عن طريق تحسين الأداء الحالي والوصول إلى المستوى المرغوب ليكون لديه القدرة في تحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل، بالإضافة إلى أهميته للأفراد الجدد الملتحقين حديثا بالعمل ولا يمتلكون أي فكرة عن طبيعة الأعمال، وتظهر أهمية التدريب عندما يحس الفرد ان لديه نقص في أحد جوانب العمل ويحتاج إلى التدريب للتطوير والارتقاء بنفسه (عدوان، 2011). كما عرف التدريب والتطوير (Bohlander et al., 2000) أي جهد تقوم المنظمة لتبني التعلم وتشجيعه بين عامليها. ويرى الباحث بأن التدريب والتطوير هو عملية منظمة لتغيير سلوك العاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم لأداء وظائفهم بشكل أفضل.

أهمية إستراتيجية التدريب والتطوير.

أغلب وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية تتفق على أهمية إستراتيجية التدريب والتطوير للمنظمات. حيث ان العديد من أصحاب الأعمال يدركون أهمية تدريب مواردهم البشرية والذي يعد أمرا أساسيا. ففي الولايات المتحدة الأمريكية ينفق أصحاب الأعمال 60 مليون دولار على الأقل للتدريب سنويا. فالمنظمات " كجنرال الكتك، موتورولا، فيدكس، سيسكو " تؤكد جميعها على أهمية التدريب للمرؤوسين والمدراء، وتؤكد هذه المنظمات وغيرها من المنظمات الأخرى على ان التدريب والتطوير للموارد البشرية يعد عملية تكاملية لتحقيق الميزة التنافسية (Mathis & Jackson, 2003). وكما ان قوة العمل المدربة التي تتماشى مع إستراتيجية المنظمة ولديها الشعور بالرضا إزاء الأعمال تعد رصيذا قيما للمنظمة للعديد من السنوات دون الحاجة إلى وجود الوافدين الجدد والاستثمار مره أخرى في تدريبهم. (Bidmeshgipour , 2009).

أكد أغلب الباحثين على تقسيم أساليب وطرق التدريب إلى نوعين أساسيين ( Harris, 2000; Denisi & Griffin; 2001; Dessler, 2000; ماهر، 2009).

## 1- التدريب والتطوير الداخلي.

وهو التدريب أثناء العمل أي يتم تعليم الشخص للوظيفة أثناء أداءه العمل الفعلي، وكل شخص في المنظمة ابتداء من الكاتب في غرفة المدير إلى مدير المنظمة يحصل على التدريب أثناء العمل عند الالتحاق بالمنظمة (Dessler, 2000).

## 2- التدريب والتطوير الخارجي.

بعض المنظمات تفضل ان تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي إلى خارج المنظمة، إذا كانت أدوات التدريب أو الخبرة التدريبية متاحة خارج المنظمة بشكل أفضل وربما خارج الدولة. (ماهر، 2009) ويمكن تلخيص أنواع التدريب والتطوير الداخلي إلى (المشاركة في أعمال اللجان، الدوران بين الوظائف، نقل وظائف الغائبين، فترة تحت التمرين). أما أساليب التدريب والتطوير الخارجي (المحاضرات، دراسة حالة، تمثيل الأدوار) (ججو، 2008).

## رابعاً: إستراتيجية الحوافز والمكافآت.

قال تعالى في محكم كتابه العزيز ((إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع اجر من أحسن عملاً)) (الكهف: 30). يعتبر الإنسان اقتصادي بطبيعته ويسعى جاهداً إلى زيادة أمواله (المالكي، 2011)، وقد جبلت النفوس البشرية على حب المال لقوله تعالى في محكم التنزيل ((المال والبنون زينة الحياة الدنيا)) (الكهف: 46) ونجد ان الإنسان بطبيعته يقدر من يحسن إليه ويحب ان يشكر على أي عمل يقدمه مهما كان صغيراً أو كبيراً، ونجد ان الناس في هذا الأمر مختلفين فمنهم من يهتم بالإحسان المادي العيني كالمكافآت والأموال ومنهم من يفضل الثناء والشكر والمدح.

عرف (Dessler 2008) الحوافز المالية هي المكافآت المالية التي تدفع للعاملين الذين يزداد أداؤهم عن المعدلات المطلوبة. أما الشيخ (2008) فقد عرف التحفيز "بأنه مجموعة من الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شي ما وكما عرفه بأنه تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة".

ويعتبر موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة والمطروحة في الكثير من أدبيات إدارة الأعمال واكتسب هذا الموضوع أهميته في السنوات الأخيرة بسبب التوسع في العمليات الإنتاجية. وكما هو معلوم فإن كفاءة العاملين في أي منظمة يتوقف على عاملين أساسيين هما القدرة والرغبة ويتمثل العنصر الأول بمهارات الفرد التي ينميها عن طريق التعلم والتدريب والخبرة العلمية، بينما يتمثل العنصر الثاني هو الرغبة في العمل إلى توجيه سلوك الفرد وتحريك دوافعه باتجاه تحسين مستوى أدائه. وعرف الباحث الحوافز على أنها كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على زيادة الإنتاجية وتكون إما حوافز مادية ملموسة مثل الأجور والعلاوات والمشاركة في الأرباح، وإما حوافز معنوية غير ملموسة مثل كتب الشكر والتقدير والمدح.

#### أهمية الحوافز

تعتبر المنظمة الحوافز كلف لا بد إن يقابلها عائد (مردود) في الجهة الأخرى، والذي يتمثل هذا العائد بالأداء المتميز والجيد من الأفراد العاملين ومدى إسهامهم في خفض الكلف الإنتاجية، ومن وجهة نظر الأفراد العاملين يعدون الحوافز هي المقابل المتوقع من قبلهم لما يبذلونه من جهود وما يقدمونه من إسهامات وإنجازات للمنظمة.

وتسهم الحوافز أيضا في تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي، ولا بد من الإشارة إلى الكثير من المنظمات لم تدرك أهمية الحوافز حيث تعدها من أكثر الطرق فعالية في إحداث التغيير، ويمكن تحويل الرغبات الإنسانية إلى قوة محفزة تقوم بدعم الإنتاج والتدريب والتخطيط والاتصال والتقييم والمكافآت. فمتى ما أرست هذه المثبطات وتخلصت منها المنظمة يمكن تحويل المنظمة إلى مكان يعمل فيه الناس بعقولهم وقلوبهم وليس بأيديهم فقط (Stone, 2002).

## أنواع الحوافز

اعتمدت بعض التصنيفات معيار طبيعة الجزاء أو الأثر المترتب على الحوافز أساساً لتقسيم الحوافز إلى (حوافز إيجابية Positive وحوافز سلبية Negative)، حيث تعتبر الحوافز الإيجابية عن جميع أنواع الحوافز التي تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد العاملين، ويؤدي إلى تحسين كفاءة العمل بالاعتماد على أساليب الترغيب، إما الحوافز السلبية فتكون تحت بند العقوبات الموجهة إلى سلوك الأفراد العاملين والهدف منه هو منعهم من إثبات سلوك معين أو تعديل آخر. أوردت صالح (2011) أنواع الحوافز من وجهة نظر عينه من الكتاب والباحثين وكما مبين في الجدول (3).

جدول (3) أنواع الحوافز من وجهة نظر عينة من الكتاب والباحثين

ت	أنواع الحوافز	الكاتب / الباحث	السنة
1	- فردية (الأجر بالقطعة، الساعة القياسية، أنظمة الاقتراح - جماعية	Schuler	1995
2	- فردية - جماعية - تنظيمية - تقييم الأرباح - حوافز طويلة الأمد - مكافأة التنفيذيين.	Mathis Jackson	1994
3	- مخططات إضافية - المشاركة في الأرباح	Robbins	1998

## خامساً: إستراتيجية تقييم الأداء

في البداية وقبل الخوض في مصطلح تقييم الأداء، لابد من تعريف معنى مفهوم التقييم والأداء كل منهما على حده، فالتقييم (Evaluation) هو "عملية تشخيصية تهدف إلى تحديد حقيقة حالة ما"، ويستخدم باللغة الإنجليزية مصطلحان، هما (Evaluation,Assessment)، لكن المصطلح الأكثر شيوعاً واستخداماً في تقييم أداء العاملين هو (Appraisal). (Amin,2017)،



ويقصد بمفهوم الأداء بأنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يربط بين النشاطات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عن طريق المهام والواجبات الموكلة للعاملين داخلها. (العطية،2013)، ولتعريف مصطلح تقييم الأداء قام الباحث بمراجعة الأدبيات السابقة المختصة بتقييم الأداء وإعداد الجدول الآتي الذي يتضمن تعريف تقييم الأداء وفقاً لآراء بعض الباحثين.

#### الجدول (4)

تعريف تقييم الأداء وفقاً لآراء بعض الباحثين

الباحث	التعريف
Shrivastava&Purang,2010	نظام يهدف إلى تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء
Kadiresanelat.,2015	يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل القياس
Obisi,2011	تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة
Seunghoo& Tae,2017	الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة جماعية أو فردية ويخدم غرضين أساسيين في المنظمة، إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتطوير وتحسين أداء العاملين
(Farrell,2013)	عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة وبشكل دوري وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك التقييم إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف أو ترقيته أو نقلة أو الاستغناء عن خدماته

<p>هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم بالإعمال الموكلة إليهم</p>	<p>بن عيشي، (2012)</p>
<p>قياس الكفاءة أو العمل أو محصلة الجهد الذي يقوم به الفرد من خلال وظيفة ما، والحكم على قدراته واستعداده للتقدم والتطور في هذه الوظيفة. وتشير عملية تقييم الأداء إلى قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمات</p>	<p>السكرانة (2010)</p>
<p>عملية تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وان نظام تقييم الأداء يتم تصميمه من قبل إدارة الموارد البشرية وذلك لقياس أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة، خلال فترة زمنية معينة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع الضعف والقوة</p>	<p>(والي، 2010)</p>

مما سبق يعرف الباحث تقييم الأداء على أنها عملية يتم من خلالها قياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد ومعرفة أداء العاملين وسلوكهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة الموضوعة مسبقاً، للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظف وفاعلية المنظمة.

#### أهمية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها داخل أي منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء، ويترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين، واستحقاقهم للترقية، وتعديل درجاتهم ورواتبهم. فالعاملون عناصر إنتاجية ولتحقيق غايات تنظيمية لابد للمنظمة من التأكد من قدراتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم (القيروتي، 2010).

وظهرت عدة بحوث ودراسات وكتب ومؤلفات، ركز بعضها على مفهوم أداء العاملين والآثار المترتبة عليه والأسس والمعايير التي يستند إليها والطرق والأساليب المستخدمة في تقويم أداء العاملين بشكل عام، ويعتبر التقويم واحداً من الوظائف الإدارية المهمة لارتباطه بمدى معرفة النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وهو عملية مستمرة ومصاحبة لتنفيذ النشاط وضرورة لتقدير الجهود المبذولة والوقوف على أوجه القوة لتعزيزها، ومواطن الضعف والقصور لتصحيحها ومعالجتها، وصولاً إلى تحسين النتائج وتحقيق الجودة والكفاءة في العمل (Shrivastava & Purang,2010).

ويعتبر تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة، وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين ويهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق الرضا بين العاملين والمحافظة على استقرارهم النفسي وزيادة الثقة بينهم وبين الإدارة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (بن عيشي،2012) وتعتبر عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والتي من خلالها تتمكن المنظمات من معرفة دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها، مثل سياسات استقطاب واختيار العاملين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير أداء العاملين، وتعتبر وسيلة مهمة في جذب القادمين الجدد للمنظمة وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمات (Kadiresan et al.,2015).

وتكمن أهمية تقييم الأداء بأنها تساعد أولاً في معرفة تقييم أداء الفرد أثناء العمل وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف وثانياً أنها توفر معلومات للمساعدة في رسم خطة الإدارة في تطوير عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة (والي،2010).

ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء بما يأتي:

- 1- تحديد صلاحية الموظف الجديد: لما كانت أساليب الاختبار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة فإن نتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث أنها تبين درجة أداء الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته (Farrell,2013).
- 2- الاسترشاد بها عند النقل والترقية: فبعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تجري عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية (Naidu, 2013).
- 3- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية: أن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل. وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب (Arthur & Edition,2015).
- 4- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية: يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين. ولسلامة الربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً وتكون حافزاً حقيقياً للعاملين (Kadiresan et al.,2015).
- 5- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين: إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم ويزيد ثقة العاملين فيها ويضمن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات (السكرانة،2010).

6- النهوض بمستوى أداء الوظيفة: يتحقق ذلك نتيجة لإمام الفرد العامل بالنظام الذي يقيم أداءه وفقاً له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها. وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أنها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك (Amin,2017)

7- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: أن عملية تقييم الأداء تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم أداءه، حتى يأتي حكمه موضوعياً وعادلاً لا يتعرض للنقد. ومن ناحية المرؤوس فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلافيها وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل. ولكي تكون نتائج تقييم الأداء ذات فاعلية أكبر في هذا المجال فإن الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقييم النهائي لكي يتسنى له تحسين مستواه خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الأداء في نهاية العام (Arthur & Edition,2015).

8- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين: تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ولكي يكون لنتائج التقييم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهرياً بالنسبة للعاملين تحت الاختبار (Amin,2017). ويرى (Lloyd 2009) بأن تقييم الأداء يلعب دور أساسي وملحوظ في بناء وتنمية المنظمات حيث يعمل على زيادة الإنتاجية، وتعتبر عملية مستمرة، وتكمن أهمية تقييم الأداء من خلال تحفيز الموظفين وزيادة الوعي الذاتي لهم، وبناء المهارات الإدارية الخاصة بهم وتعزيز قيم التواصل بين العاملين والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة بحيث أنها لا تفيد العاملين فقط بل تشمل المنظمات بشكل عام من خلال نتائج تقييم الأداء للأفراد داخل المنظمة وذلك بتحديد مواطن القوة والضعف والتي تستفيد منها المنظمة لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم مما ينعكس على نجاح المنظمة (Seunghoo & Tae,2017).

ومن هنا تكمن أهمية نظام تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات لما له من تأثير على التزامهم وإنتاجيتهم، وتحقيق الأهداف التربوية التي تعمل على تطوير ورفع مستوى التعليم الجامعي وفقا للمستجدات العلمية والحاجات المجتمعية الطارئة، ولأن نجاح أي جامعة في الوصول إلى أهدافها يعتمد بشكل كبير على مدى سلامة إجراءات عملية التقييم.

#### مقاييس الأداء:

هي مجموعة من العوامل والمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء الموظفين، ويجب أن تحدد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الموظف وتنقسم هذه المعايير إلى قسمين (Arthur & Edition,2015):

1- العناصر: هي مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن يتصف بها الموظف لكي يكون قادر على أداء وظيفته بشكل فعال، وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة، مثل حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ويمكن قياسها بسهولة، أما القسم الثاني وهي العناصر غير الملموسة، والتي من الصعب قياسها مثل الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

2- المعدلات: عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من حيث ثلاثة جوانب: معدلات كمية: هي عدد من الوحدات المحددة والتي يجب على الموظف إنتاجها خلال وقت محدد. معدلات نوعية: وهي وجوب وصول أداء الموظف إلى المستوى المطلوب من الجودة والدقة والإتقان. معدلات كمية ونوعية: هذا مزيج من الكم والنوع فبالإضافة لوجوب إنتاج عدد معين من الوحدات الإنتاجية، أيضا يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

## 2-2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

### 1-2-2 مقدمة:

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا ازداد الاهتمام والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها لان نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً عندما يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة يفوق اهتمام العاملين فيها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل الجامعة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فقط، بل هو انعكاس لقدرات الرؤساء ودوافعهم والقادة أيضاً. حظي موضوع الأداء الوظيفي ولا زال اهتماماً كبيراً من قبل المختصين على الصعيدين النظري والعملي، فعلى الصعيد النظري متمثلاً بالعلماء والكتاب والأكاديميين، والعلمي متمثلاً برجال الأعمال والمدراء وصناع القرار وقد اجمع المفكرين ان الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى جميع المنظمات لإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية. وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف التي خطط لها مسبقاً وبأقل تكاليف ممكنة. وللوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن للمنظمات استخدامها من اجل تحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها سواء كان نشاطها محلي أو إقليمي أو دولي، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى ثلاث مجاميع تشمل الموارد البشرية التي تتضمن : خبرات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، الموارد المادية مثل: التكنولوجيا والمباني والمعدات والموارد التنظيمية والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل: الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية (جلال الدين، 2009).

إن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام المكائن والأجهزة الحديثة والمتطورة ومحاولة تخفيض النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو العنصر البشري، ويقاس نجاح أي منظمة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لإعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري، حيث يعد العنصر البشري أهم مورد للمنظمة سواء أكانت خاصة أو حكومية، إنتاجية أو خدمية، كبيرة أو صغيرة بحيث تتوقف كفاءة المنظمة وفعاليتها على كفاءة هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى في عالم يسوده التغير السريع والمنافسة الشديدة (شاويش، 2005).

والأداء الوظيفي ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف، حيث ينحصر الهدف في وضع كفاءة العاملين مما تستفاد المنظمة في تحقيق أهدافها وإتاحة المجال للعاملين من أجل أن يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور ومما يساعدهم هذا على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين، مما يؤدي إلى جعل هذا الأمر ليس مجرد أسلوب من أساليب شؤون الموظفين له آثار ضعيفة أو محايدة على المنظمة وإنما للتدخل والتأثير على هيكل المنظمة وعلى اتجاهات الموظفين وعلى العلاقات ما بين المديرين والموظفين (اللوزي والزهراني، 2012).

## 2-2-2 مفهوم الأداء

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر وتعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية وكان آنذاك يعرف بأنه " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح (Performance) الذي يحصده في ذلك السباق " وبعدها أصبح يستخدم مصطلح الأداء في دلالة على نتائج سباق العد للرجال ليتطور على مدى القرن العشرين ليكون مؤشر رقمي لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج (شاذلي، 2008).

وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء وقد تباينت الآراء ما بين الكتاب والباحثين في تحديد تعريف الأداء، وعلى الرغم من وجود الاختلافات فيما بينهم في وجهات النظر إلا أن الاتفاق العام على الأداء هو الذي يعكس نجاح أو فشل المنظمات.



والجدول التالي يعطي صورة واضحة لتطور مفهوم الأداء وفقا لآراء متنوعة من وجهة نظر باحثيها، وكما موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (5) تعاريف الأداء

ت	الباحث	التعريف
1	(الحسيني، 2000)	انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
3	(بلوط، 2002)	هو العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمتة خلال فترة زمنية محددة.
4	(درة، 2003)	الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.
5	(عاشور، 2005)	قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.
6	David، (2007)	الأداء هو نتائج الأنشطة التي يتوقع ان تقابل الأهداف الموضوعة.
8	(غربي وآخرون، 2007)	الأداء هو نجاح لان الأداء لا يوجد في حد ذاته وفي نفس الوقت هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح، ويختلف حسب المنظمات والفاعلين، والأداء هو نتيجة الفعل، وكذلك هو فعل بمعنى ان الأداء عبارة عن عملية وليس عن نتيجة تظهر عند لحظة ما من الزمن، والعملية هي مثل الفعل الذي يؤدي إلى النجاح.
9	(ادريس والغالبي، 2009)	الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

10	(بن نوار، 2010)	يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات. ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن ان تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف.
11	(حمدوي وبخوش، 2012)	إنجاز الأعمال كما يجب ان تنجز " أي ان إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته " إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول أعلاه

ويرى الباحث أن الأداء هو المحصلة النهائية التي تسعى المنظمة الوصول إليها، أي تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها الأفراد العاملين في المنظمة وفقا لمعايير محددة مسبقاً.

3-2-2 الأداء الوظيفي

1-3-2-2 مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء هو أحد المفاهيم التي تلقت قدرا كبيرا من الاهتمام والبحوث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية على وجه الخصوص، نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة والتفاعل بين التأثيرات التي تؤثر على الأداء وتنوعه. مصطلح "أداء" أو أداء مهمة، أو إنجاز النشاط، أداء الجانب الإداري هو تنفيذ الأعباء الوظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف (Solke & Uchhal, 2017).

عرف (2017) Arachchige & Vithanage الأداء بأنه: سلوك وظيفي موضوعي ليس فقط نتيجة قوى أو ضغوط ناتجة عن الفرد، بل نتيجة للتفاعل والانسجام بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. يرى الغزو (2010) الأداء نتيجة للتفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية: الدافع الفردي، المناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

يشير (Lu et al. 2015) إلى مصطلح الأداء ويقول أنه لا ينبغي الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء. السلوك هو عمل الأفراد في المنظمة التي يعملون فيها. الإنجاز هو التأثير أو النتيجة يعتمد الأفراد على العمل، أي الناتج أو النتيجة أو الأداء. الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

وتعريفات الأداء الوظيفي متعددة بسبب تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، سواء كانت دراسات ميدانية أو نظرية، وعرفه (عكاشة) بأنه الأثر الصافي لجهود الشخص التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الشخص (عكاشة، 2008).

بينما عرفه هلال (2006) الأداء الوظيفي على انه تنفيذ الموظف لمسؤولياته وأعماله التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يتم تحققها من قبل الموظف في المنظمة. وعرفه درة (2003) الأداء بأنه " تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص، وبالرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعريفات، إلا ان هناك عوامل مشتركة تجمع هذه التعريفات وكما مبين في الجدول التالي:

جدول (6) تعاريف الأداء الوظيفي

ت	الباحث	التعريف
1	(العساف، 2003)	الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.
2	(درة، 2003)	التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا وهذه النتائج قابلة للقياس.
3	(المالكي، 2003)	تفاعل سلوك الموظف، حيث ان هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.
4	(العثمان، 2003)	النتائج النهائية من حيث النوع والكم والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة، أي ان الأداء عبارة عن النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة الشروط الأربعة، والمتمثلة في: الكمية، والنوعية، والتكلفة، والمدة الزمنية المحددة.
5	(الشريف، 2004)	قيام الموظف بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة.
6	(يوسف، 2005)	مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله وتتضمن جودة الأداء ومستوى وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها.
7	(الفايدي، 2008)	نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح.

8	(أبو سلطان، 2011)	السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة أليه لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد الموظف وقدراته وبالبيئة التنظيمية المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ومط الأشراف والظروف المادية للعمل، وأيضاً متطلبات الوظيفة وتحدياتها، وكذلك الجمهور متلقي الخدمة.
9	(الشريف، 2013)	سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

ومما سبق يتضح تعدد تعريفات الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى ان الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً في طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد، ومنهم من يرى انه سلوك ومنهم من يرى انه جهد وآخرون يرون انه إنجاز عمل، وينتج هذا عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات تطبيقية أم نظرية.

ويرى الباحث أن مفهوم الأداء يشمل مفاهيم أخرى بالإضافة إلى مفهوم الكفاءة والفعالية مثل: معدلات الدوران والحوادث والغياب وتأخير العمل حيث أن الفرد عامل جيد ذو إنتاجية عالية ويسهم أيضاً في الحد من المشاكل المرتبطة بالعمل كعمل منتظم وغياب الحوادث، القول بأن الأداء يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بكفاءة وفعالية مع الحد الأدنى من المشاكل والقيود والسلبيات الناتجة عن سلوكه في العمل.

## 2-3-2-2 أهمية الأداء الوظيفي

لقد حظي موضوع الأداء باهتمام متزايد في جميع المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء. فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح مؤشراً ومعياراً لأي تقدم في مختلف المجالات، وأيضا يحظى الأداء على اهتمام بالغ في جميع المستويات داخل المنظمة ابتداءً من مستوى الفرد العامل ايا كان مكانه في المنظمة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمنظمة وصولاً إلى الدولة وذلك لان أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات العاملة بها (الدحلة،2001).

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

1- تتألف أي عملية من مراحل عدة حتى تخرج إلى الوجود وتنتج منتجات لتحقيق أهدافها، كما أنها تحتاج إلى موارد عدة تتفاعل مع بعضها البعض لإنتاج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة أو غير ملموسة، الملموسة مثل: عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل : عمليات تقديم الخدمات في مختلف الحالات، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها، وذلك لارتباطه بالموارد البشري الذي يدير العملية ويقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة والى قيمة مادية يتم بيعها إلى المستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة فيها وقيمة جهود المورد البشري وعمله. وبذلك يتم تحقيق الأرباح وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وقدرة واكل كلفة وأعلى ربحا (صليحة،2010).

2- ترجع أهمية مفهوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، والتي تبدأ بمرحلة الظهور ومرحلة الاستمرار والبقاء ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والاعتزاز ومرحلة التميز ومن ثم مرحلة الريادة، ان قدرة المنظمة على تخطي أي مرحلة من مراحل النمو للدخول في مرحلة أفضل يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي لها.

ويلاحظ ان الأفراد العاملين في المنظمات الحكومية قد يكون اهتمامهم بالأداء اقل من اهتمام القادة والرؤساء، مما يؤدي بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات الأداء وتنفيذهم للمسؤوليات والمهام المكلفون بها لتحقيق النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات الوصول إليها (الشريف،2004)

3- يعد موضوع الأداء الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، ويتبين ذلك من خلال مناقشة الأداء ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، من الناحية النظرية يعد الأداء الوظيفي مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على دلالات ومضامين تخص الأداء بشكل ضمني أو مباشر، ويرجع السبب في ذلك ان الأداء يمثل اختبار زمني للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فان أهمية الأداء الوظيفي الإدارية تكون واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات على نتائج الأداء (ادريس والغالبي،2009)

ونجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون في هذه التنظيمات اهتماما كبيراً وذلك لان الأداء لا يعد انعكاس لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب وإنما يعد انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا (علي وآخرون،2009)

#### 2-2-3 معايير الأداء الوظيفي

هو مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز به الأعمال داخل المؤسسة (مرعي،2003).

ويعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل. تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة أو معايير نسبية فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمد عليه وتعدده مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين كأن من يغيب أقل هو الأفضل والأكثر هو الأسوأ .

كما تعتمد بعض المؤسسات معايير فردية والبعض الآخر معايير جماعية حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من إنتاج، أو خدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة، عدد المهام المنجزة، عدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تتكون معايير تحدد العلاقة بين العمل، والبيئة الداخلية المحيطة به مثل روح الفريق، القدرة على المبادرة، والبيئة الخارجية مثل : العلاقة مع المراجعين (مرعي،2003).

## 2-3-4 عناصر الأداء الوظيفي

اختلف الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي ومجالات تطبيقها، فمن الباحثين من لجأ إلى تخصيص مجموعة عناصر ومعايير لكل مستوى إداري أو تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة عناصر توصف بإمكانية التطبيق على جميع الأعمال (السالم، 2009) ومن هذه العناصر: (معرفة العمل، والقيادة، والإبداع، والمبادأة، ونوعية الأداء، وحجم التعاون، والقدرة على حل المشاكل، والقدرة على اتخاذ القرارات، والاتجاهات نحو العمل، وتفويض الصلاحيات). ومهما يكن من تعدد لهذه العناصر فلا بد من التأكيد على جانبين أساسيين هما: الأول: موضوعي ويعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، مثل: كمية الإنتاج، والسرعة، والنوعية، والمهارة، ومدى ما حققه الفرد من أهداف وكذلك استعمال وقت العمل.

الثاني: ذاتي أو سلوكي ويقوم بالكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية في التعلم والاستفادة من التدريب والقدرة الإشرافية، ومدى تقبله للنقد وإمكانية الاعتماد عليه في العمل والتعاون وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين.

ويرى كل من الشماع (2007) ويوسف (2005) أن تحقيق الأداء الوظيفي العالي يحتاج إلى توفير ثلاثة عوامل وهي:

- 1- القابلية والقدرة على الأداء: مثل تمتع الفرد بالذكاء والصحة العامة، ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.
- 2- الرغبة أو الدافعية في العمل: يمكن تحسينها من خلال التحفيز، والدافعية هي استمالة الفرد لإتيان سلوك مناسب وتقديم تصرف معقول يكون من شأنه تحقيق هدفا رسمته إدارة المنظمة.
- 3- إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء: ويمكن إيجاد ذلك من خلال قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة فيه مثل: منظومات التخطيط واتخاذ القرار، منظومة التقنية المستخدمة، وكيفية تحويل الصلاحيات.



وكما يبين الفايدي (2008) أن المقدرة والرغبة تتفاعلان معا في العمل لتحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على مستوى درجة رغبة الفرد في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على القيام في العمل من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء = المقدرة على العمل x الرغبة في العمل.

ويرى غربي وآخرون (2007) ان أداء الشخص يقرن بالجهد الذي يقوم ببذله سواء تعلق بالإنتاجية أو القدرة التنافسية أو الرغبة أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الشخص من ثلاثة عناصر مختلفة ولكنها متكاملة وهي: الملاءمة والفعالية والكفاءة.

ويعود التقارب هذا بين الباحثون في تحديد عناصر الأداء الوظيفي إلى اختلاف درجة الأهمية فيما بينهم التي ينظر إليها الباحثين من خلال بعض عناصر أو معايير الأداء الوظيفي، ومما قد يراه البعض منهم بأنه معياراً مناسباً، وقد يراه الآخرون غير ذلك، وكما ان العوامل المؤثرة في أداء العاملين في مجال معين، قد لا يكون لها تأثير في مجالات أخرى وان هذا التفاوت يعود إلى ان ظاهرة الأداء ومستوياتها تعتبر من اعقد الظواهر التي تواجهها المنظمات. وذلك بسبب تعدد العوامل المؤثرة عليه وما يزيد من ظاهرة تعقيد الأداء هو ان دور كل عامل من هذه العوامل غير معروف في علاقته بمستوى الأداء.

بالإضافة إلى ذلك فان ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا بسبب تضارب النتائج التي توصلت إليها الدراسات في هذا المجال.

ويرى الباحث استناداً إلى ما تمت الإشارة إليه سابقا وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى عناصر أو محددات للأداء الوظيفي متفق عليها بين الباحثين الا انه يمكن تحديد العناصر التالية والتي من خلالها من الممكن الحكم أو قياس الأداء الوظيفي للأفراد:

1- المثابرة والثوق: وتشمل التفاني والجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤوليات العمل وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف إلى التوجيه والإرشاد من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (المالكي، 2003)

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة وبراعة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ الأعمال دون الوقوع في الأخطاء (الفايدي، 2008)

- 3- كمية العمل المنجز: وهو مقدار ما يستطيع الموظف إنجازه من العمل في الظروف العادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز (النميان، 2003)
- 4- إدراك الموظف لدوره الوظيفي: وتتمثل في السلوك الشخصي للموظف أثناء الأداء وانطباعاته وتصوراتهِ عن الكيفية التي يمارس بها دورة في المنظمة (المالكي، 2003).
- 5- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية، وما يملكه الموظف من خبرات عن العمل الذي يؤديه (السمحان، 2006)

### 2-2-3-5 أبعاد الأداء الوظيفي

وهناك اتفاق واسع بين الباحثين على الأبعاد المتعددة لمفهوم الأداء، وأهم أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون على الأداء المتكرر للمهمة هي أداء المهمة والأداء السياقي (Xiaojun,2017).

أداء المهام:

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو (Schmitt & Ingerick,2003).

ويشير مفهوم أداء المهام إلى أنشطة أداء العمل التي تساهم في الطبيعة التقنية للمنظمة مباشرة من خلال استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة، أو بشكل غير مباشر من خلال الحفاظ على المتطلبات التقنية للمنظمة أو تقديم الخدمة لها (Venkatesh&Sykes,2017). وقد حدد (Lu elat,2015) أنه "قدرة الأفراد على الاضطلاع بالأنشطة الفنية الأساسية لعملهم، أي تلك المرتبطة بواجباتهم الإدارية والإدارية الأساسية المحددة". وكما هو محدد من قبل Solkhe (2017) & Uchhal كسلوكيات تسهم في أنشطة الصيانة والتحويل الرئيسية للمنظمة (مثل تصنيع المنتجات وبيع السلع وتقديم الخدمات وجدولة الأعمال).

إن لمنظمات الأعمال دور رسمي لكل من أعضائها، بما في ذلك السلوكيات المطلوبة منهم في دورهم. وتحدد هذه السلوكيات بتوصيف الوظائف. على مدى العقود السابقة ركز الباحثون على فحص السلوكيات الرسمية للفرد في العمل. في أوائل العقد الماضي، بدأ الباحثون في التركيز على نوع آخر من السلوك الذي يؤثر على كفاءة وفعالية منظمات العمل ويطلق عليه سلوكيات إضافية (Lu et al.,2015). كما تم تعريف سلوك الدور الرسمي على أنه أداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة (البطايينه،2016). ويرى (Subhashini&Haju 2017) المنظمات التي تعتمد فقط على الموظفين الرسميين هي منظمات ضعيفة وطويلة الأجل، حيث أن المنظمات غالباً ما تحتاج إلى القيام بمهام تتجاوز دورها الرسمي، وهذا هو السبب في أن هذه الأنواع من السلوكيات الوظيفية ليست كافية لقياس وتقييم أداء الموظفين ولكن إضافة نوع آخر من المتطوعين، وهو ما يسمى بأسماء مختلفة، بما في ذلك الأداء السياقي، أو السلوك التطوعي أو المواطنة التنظيمية (البطايينه،2016).

#### الأداء السياقي:

هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد (Geher,2004).

ويشير الأداء السياقي إلى السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة، بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي تجري فيها العمليات الفنية (Venkatesh&Sykes,2017). ويرى (Chien-Hung et al. 2017) أن الأداء السياقي هو أنشطة تسهم في فعالية المنظمة من خلال العديد من الطرق التي تشكل السياق الاجتماعي والنفسي للمنظمة والتي تعتبر عاملاً محفزاً للعمليات والأنشطة.

عرف النمر (2011) الأداء السياقي بأنه سلوكيات تسهم في ثقافة المنظمة ومناخها، والطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة التحويلية وأنشطة الصيانة. وقد أشار (Subhashini & Haju 2017) إلى وجود تباين في منهج الباحثين في تحديد أبعاد الأداء السياقي، ومفهوم الأداء السياقي وكيفية ارتباطه بمفاهيم إدارية مختلفة مثل مفهوم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومفاهيم أخرى. في دراسة أجراها (Jamal 2016) تم قياس أبعاد الأداء السياقي من خلال أبعاد المواطنة التنظيمية: الإيثار، اللطف، الروح، السلوك الثقافي، الوعي بالضمير. بينما يرى (Jamal 2016) أن الأداء السياقي قياس من خلال خمسة أبعاد: التطوع للعمل، والعمل بحماس، مساعدة الآخرين، بعد القواعد والإجراءات التنظيمية، ودعم الأهداف التنظيمية. وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن الأداء السياقي يختلف عن أداء المهام في أربعة جوانب (العميان،2010):

- 1- لا تدعم الأنشطة السياقية الجوهر الفني للمنظمة، ولكنها تدعم بدلا من ذلك البيئة النفسية والاجتماعية المحيطة بالجوهر الفني.
- 2- في إطار أنشطة المهام، تتشابه الأنشطة السياقية في جميع المهام والمنظمات. وبغض النظر عن الموقف أو المنظمة، قد يكون هناك سلوك للتطوع أو المساعدة أو التعاون، في حين تركز أنشطة المهام للعمل.
- 3- تختلف أنشطة هذه المهمة بتفاوت المهارات المعرفية وقدرات الأفراد، في حين تختلف الأنشطة السياقية حسب الخصائص الشخصية المختلفة والعوامل التحفيزية.
- 4- تعرف أنشطة المهام ضمن الوصف الوظيفي وضمن الإطار الرسمي للعمل، على النقيض من الأنشطة السياقية. هو السلوك المفرط للدور الرسمي للفرد، والذي يساعد على أداء عمل المنظمة وإظهار الدعم والتفاني تجاهها (Chien-Hung elat,2017). عرف (Jamal 2016) الأداء السياقي على أنه سلوكا خارج الدور بأنه "أداء يؤكد على السلوك التلقائي والإبداعي". ووفقا لـ (Geher 2004)، فإن الأداء السياقي هو سلوكيات تقديرية من قبل الموظفين على أساس فردي، لا يغطيها نظام المكافآت الرسمية، ويسهم في زيادة فعالية الأداء المنظم.

يرى العديد من الباحثين أن هذه السلوكيات تقلل الاحتكاك وتزيد من الكفاءة التنظيمية خاصة إذ أن الأداء المتميز للمنظمات لا يأتي من الجهد المعتاد من الموظفين وليس في ساعات العمل الرسمية، والتميز في الأداء يتطلب التفاني من الموظفين (العامري وقصي، 2017). كما تعزز هذه السلوكيات الجمعية لتعزيز الإنتاجية وتحرير أنواع مختلفة من الطاقات لأغراض إنتاجية وتعزيز الأداء التنظيمي من خلال زيادة قدرة المنظمة على اجتذابها والمحافظة عليها لأن سلوك المساعدة والعمل التشاركي للموظفين يساهم في خلق بيئة إيجابية جذابة تزيد معنويات الموظفين وتعزز تماسكهم وإحساسهم بالانتماء (أبو شرح، 2010). وتتطلب هذه الخصائص تقييم أداء فردي يتجاوز الدور الرسمي لأدوار متطوعين إضافية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق كفاءة وفعالية وظائف المنظمة واستدامتها.

ويعرف الأداء السياقي على أنه مجموعة من العناصر (الإيثار، والتفاني، والروح، والمشاركة، وحضور الدورات التدريبية، ومقترحات لتحسين العمل، والبحث عن عمل، ومهام إضافية). وبالتالي، فإن مفهوم السلوكيات خارج الدور هو مفهوم شامل واسع يشمل جميع السلوكيات الإيجابية التي يمكن أن تنتج على مستوى الفرد، الجماعة، المنظمة. إن صياغة مفهوم سلوكيات الأدوار المتعددة الأوجه والأبعاد لها أصول دينية وفلسفية وتاريخية وأخلاقية، وفي الشراكة بين القطاعات (Arachchige&Vithanage,2017).

#### العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي

يُستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الرئيسي والحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، كما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة، إن تحقيق التميز في أداء الشركات لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند بالمقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية، التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد (بن عيشي، 2012).

تهدف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى تحسين أداء الموظفين لتغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط معين (Kadiresan et al.,2015).

وإدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن خبرة الموظف خلال دورة حياة التوظيف بأكملها أي أنه العامل لاستقطاب الموظف المناسب من خلال أصحاب العلامات التجارية ومن ثم يجب اختيار الموظف المناسب من خلال عمليات التعيين ثم يعمل قسم الموارد البشرية بعد ذلك على تعيينهم والإشراف على تدريبهم وموآهبهم من خلال اختبارات الأداء، ومن ثم يتم مكافأتهم تبعاً لذلك. وطبقاً لهذه الأخيرة، فإن الموارد البشرية في بعض الأحيان هي التي تدير رواتب الموظفين، وعلى الرغم من أنه يتم تمويلها من خلال المصادر الخارجية ولكن الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً أكبر. وأخيراً، تشارك الموارد البشرية أيضاً في إنهاء خدمات الموظفين بما في ذلك الاستقالات، والفصل المتعلق بسوء الأداء وزيادة عمل الموظفين في المنظمة فالموارد البشرية هي المسئولة على الإشراف على قوانين العمل والتي تختلف حسب الموارد البشرية التي تتأكد من التزام العمالة (Yilmaz, 2014).

تسهم ممارسات الإدارة البشرية في تطوير أداء العاملين وزيادة الدقة والفاعلية، من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة وترشيد الاستهلاك للموارد ورفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد. فضلا عن زيادة قدرة الإدارة بالعمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات (Shrivastava & Purang,2010).

يرى (Yilmaz (2014 أن أهداف الموارد البشرية تتلخص بالوصول وإنتاج الأفراد المؤهلين للعمل في مختلف الوظائف والمجالات وذلك من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف، والاستفادة من جهود العاملين في عمليات إنتاج السلع أو الخدمات بالاعتماد على المعايير الكمية والنوعية المحددة من ذي قبل، وتحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها، وتنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة، وإيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية. كما إن إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية، وإتاحة الفرصة للعاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

هذا وتعد ممارسات الموارد البشرية إحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف بصفة عامة إلى رفع الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووسائل اتصالية تحقق للتنظيم سبقاً على غيره (Seunghoo & Tae, 2017)، وبما أن تحسين الأداء يحتاج إلى ممارسات موارد بشرية فعالة لتزويد العاملين بعناصر السرعة والدقة والفاعلية في إنجاز مهام العمل، كان لابد من توافر ممارسات الموارد البشرية اللازمة لرفع كفاءة الأداء، وفي الوقت نفسه التغلب على المعوقات التي تحد من فاعلية ممارسات الموارد البشرية وتنعكس سلباً على أداء العاملين (والي، 2010).

وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار، والتطوير، والأداء الجيد لمهام وظائفهم، وإعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات، وتنمية الولاء والانتماء من خلال تحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه (مرسي، 2003). إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر من المصادر الحرجة النادرة التي لها تأثير على الأداء لأن مجموع ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات لأن المنظمة التي تمتلك مخزون غني من رأس المال البشري يمكنها أن تنافس، وتبقى، وتنمو، وتتطور بفعل ما يقدمه العاملون من إبداعات وابتكارات جديدة (Naidu, 2013).

## 3-2 المبحث الثالث- الدراسات السابقة:

### 1-3-2 أولاً- الدراسات العربية:

دراسة الزبيدي (2016) بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية " بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية.

وكان هدف هذه الدراسة إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية في مكان العمل، وقام الباحث باختيار الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية في تطبيق الجانب الميداني كونها من الشركات الصناعية المهمة في العراق، وتمثلت مشكلة البحث بضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مما انعكس سلباً على تنمية المواطنة البيئية لدى العاملين في الشركة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات بالإضافة إلى التواجد الميداني، وشملت عينة البحث (30) مدير من مدراء الأقسام والشعب.

وتوصل الباحث إلى أهم النتائج وهي ضعف تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء من قبل إدارة الشركة وضعف شيوع ثقافة المواطنة البيئية بين العاملين.

دراسة الساعدي (2016) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة " هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتعرف على الأدوار والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، التعرف على علاقة نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ودور إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على منهج الاستقرائي، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم الأدوار الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي المشاركة في رسم إستراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، ولعل أبرزها إدارة الجودة الشاملة، وثقافة تنظيمية جديدة ومدخل إداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف إلى تحسين والتطوير المستمر ورضا العميل.



دراسة الشوابكة (2016) بعنوان "أثر تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال استطلاع آراء المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات الوسطى ومدراء ورؤساء أقسام الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية، وقد قام الباحث بإجراء دراسة مسحية استطلاعية لجميع الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية، واتبعت الدراسة منهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليل إحصائي توصل الباحث إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية).

دراسة بطاينة (2016) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد وتكون مجتمع الدراسة من المديرين على جميع المستويات في البنوك، وقد استخدم الباحث عينة عشوائية من (87) مديراً تلقوا الاستبانة المعتمدة، وقد تم استرداد (74) منها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة مئوية 85%. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التطوير وإستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إستراتيجية التعويض والأداء الوظيفي. واعتماداً على ذلك يوصي الباحث بالاهتمام والتركيز على إستراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها، وضع معايير للترقية مبنية على أسس الخبرات والمؤهلات العلمية .

دراسة حلالشة (2015) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية لدى الشركات الصناعية الأردنية - مدينة الحسن اربد.

هدفت الدراسة إلى بيان اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية لدى الشركات الصناعية الأردنية - مدينة الحسن اربد. وتألفت متغيرات الدراسة من المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاده تحليل وتصميم العمل، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب) والمتغير التابع (تعزيز القدرة التنافسية وأبعاده قيادة التكلفة (التكلفة الأقل)، التمايز، التركيز، التغيير التكنولوجي)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات وقياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية لدى الشركات الصناعية الأردنية - مدينة الحسن اربد.

أظهرت نتائج الدراسة أنه جاء ترتيب أبعاد المتغير المستقل حسب درجة الأهمية النسبية بناء على قيم المتوسطات الحسابية على التوالي (الاستقطاب، تحليل وتصميم العمل، الاختيار والتعيين، التدريب)، ودلت نتائج الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لتحليل وتصميم العمل، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب على تعزيز القدرة التنافسية لدى الشركات الصناعية الأردنية - مدينة الحسن اربد.

أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لممارسات إدارة الموارد البشرية ككل على تعزيز القدرة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.

دراسة الجبوري (2015) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في عمان"

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الإدارة العليا، فضلاً عن التعرف على أثر المعرفة ورأس المال الفكري كمتغيرات وسطية على العلاقة بين وظائف الإدارة البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، قام الباحث بإعداد استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (320) من موظفي الإدارة العليا في المستشفيات الخاصة في محافظة عمان، وهدفت تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الإدارة العليا.
- 2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمتغيري المعرفة ورأس المال الفكري كمتغيرات وسطية على العلاقة بين وظائف الإدارة البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة المهدي والسلامي (2014) بعنوان "تقييم إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة" دراسة حالة في مركز وزارة النفط العراقية.

هدفت هذه إلى تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة في مركز وزارة النفط العراقية والتي تعتبر من أبرز الوزارات. وتم تحديد مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات وكان من أهمها: ما مستوى قيام إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها في مركز وزارة النفط؟ وتم تطبيق البحث على عينه من (78) فرد من المدراء التنفيذيين والعاملين، إضافة إلى إدارة الموارد البشرية البالغ عددهم (44) فرد، واعتمد الباحث على المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية ودراسة الوثائق والتقارير التاريخية والاستبانة في جمع البيانات واستخدام الباحث عدد من الوسائل الإحصائية.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج كان من أهمها: يظهر من خلال الهيكل التنظيمي خلو قسم الموارد البشرية من وظيفة تخطيط الموارد البشرية ووظيفة التحليل الوظيفي ووظيفة التوجيه والتدريب والتطوير ووظيفة تقييم الأداء، وتوصل الباحث إن أغلب موظفي قسم الموارد البشرية هم حديثي الخدمة والعمر فضلا عن افتقارهم إلى الخبرة والاختصاص.

دراسة ماضي (2014) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات حيث بلغ مجتمع الدراسة (3254) وبلغت عينة الدراسة (344) وكانت عينة الدراسة عشوائية طبقية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات تعزى إلى المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

- وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية يتمثل في (الترقيات، الاستقرار، العلاقات الاجتماعية، الأمن الوظيفي، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار) وفي عمل توازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

دراسة الغرباوي (2014) بعنوان " نظم المعلومات المحوسبة وعلاقتها بالأداء الوظيفي " (دراسة ميدانية على مراكز وكالة الغوث الصحية الأولية في قطاع غزة).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظم المعلومات الصحية المحوسبة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مراكز وكالة الغوث للرعاية الصحية الأولية في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام باستخدام طريقة الحصر الشامل لجميع الموظفين حيث شملت الدراسة (9) مراكز من مجموع (21) مركزاً صحياً يستخدم نظم المعلومات الصحية المحوسبة في قطاع غزة، وقام الباحث باستخدام الاستبانة أداة للدراسة حيث تم استرجاع (216) استبانة من مجموع (270) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين نظم المعلومات الصحية المحوسبة والأداء الوظيفي في مراكز وكالة الغوث الصحية في قطاع غزة.
- وجود درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة فيما يختص بالإمكانيات المتاحة لاستخدام نظم المعلومات الصحية المحوسبة، وتطبيقات نظم المعلومات الصحية المحوسبة المستخدمة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المراكز الصحية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول الإمكانيات المتاحة لاستخدام نظم المعلومات الصحية المحوسبة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، مجال العمل) ما عدا متغير العمر لصالح الفئات العمرية الصغيرة ومتغير سنوات الخبرة لصالح ممن يمتلكون خبرة ما بين (أقل من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ما عدا متغير مجال العمل لصالح العاملين في المجال الإداري.

دراسة الشريف (2013) بعنوان "أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة من عينة قوامها (320) موظفا إداريا في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي.
- وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى العاملين في الوزارة.

دراسة الحلبي (2013) بعنوان " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن - دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى قوامها (150) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

دراسة العامودي (2013) بعنوان "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأتمات القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية" (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأتمات القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في سلطة الترخيص في غزة، وذلك من خلال دراسة النمط القيادي السائد وتحليله وأثره على أداء موظفي سلطة الترخيص، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبانة واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والتي شملت جميع موظفي سلطة الترخيص في قطاع غزة في الوظائف الإدارية والتنفيذية والإشرافية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي ودرجاتهم في استبانة كفاءة الأداء.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية في سلطة الترخيص تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

دراسة مهدي وإبراهيم (2012). بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع

الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية "

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات.

وكانت أهم النتائج:

- هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، كما أوصت الدراسة بضرورة الربط بين ممارسات الموارد البشرية وفعالية أداء الموارد البشرية.

دراسة بلكيه (2012) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة باليمن

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (إجراءات التوظيف،

التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات، التمكين) على الالتزام التنظيمي وقد تم اعتماد

نموذج (Allen&Meyer) للالتزام التنظيمي كمفهوم مركب ثلاثي الأبعاد يتكون من (الالتزام العاطفي،

الالتزام المعياري، الالتزام المستمر). وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في المستشفيات الخاصة بأمانة

العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية وللوصول إلى ذلك الهدف تم تطوير استبانة طبقت على عينه

الدراسة حيث تم توزيع (500) استبانة، كان عدد غير المسترد منها (63) استبانة وعدد المسترد غير الصالح

للتحليل (46) استبانة بينما بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (391) استبانة.

كما أظهرت نتائج الدراسة إن هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وذلك ضمن الترتيب التالي (التمكين، التدريب والتطوير، إجراءات التوظيف، المكافآت والتعويضات، تقييم الأداء). حيث تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية عوامل مؤثرة في زيادة الالتزام التنظيمي بين العاملين ويتأثر الالتزام بشكل أكبر بالرسالة التي ترسلها إدارة الموارد البشرية للموظفين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية نفسها.

دراسة المشاقبة (2011) بعنوان "فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الأهلية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ارتباط فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر المسمى الوظيفي وعدد البرامج التدريبية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين كافة مجالات فاعلية إدارة الموارد البشرية ومجالات درجة الأداء الوظيفي للقادة الإداريين في الجامعات الأردنية الأهلية.

دراسة ثابت (2011) بعنوان "دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير" دراسة تطبيقية على المنظمات غير الأهلية العاملة في قطاع غزة - فلسطين".

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات غير الأهلية العاملة في قطاع غزة ودورها في إحداث التغيير المطلوب وذلك من وجهة نظر مديري هذه المنظمات. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العاملين في (22) منظمة عاملة في قطاع غزة. وكان من أهم النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة ما يلي: ضرورة تدريب العاملين وتنمية قدراتهم، وضرورة الاعتماد على عدة مصادر لتقييم أداء العاملين، وأظهرت كذلك أنه لا بد من ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل واقعية، وضرورة وجود وضوح في الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، وقوة أنظمة الاتصالات في المؤسسة كون هذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير.



## 2-3-2 ثانياً- الدراسات الأجنبية:

دراسة Lakshmi & Kennedy (2017) بعنوان

**The Role Of Business Sustainability in Human Resource Management**

**A Study On Indian Manufacturing Companies**

دور استدامة الأعمال في إدارة الموارد البشرية: دراسة عن الشركات الصناعية الهندية  
هذه الدراسة التجريبية أجريت على (233) شركة تصنيع هندية تعمل في كارناتاكا وذلك بهدف التعرف  
على دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الأعمال ودور إدارة الموارد البشرية في استدامة الأعمال  
التجارية، كما تركز هذه الدراسة على طريقة إدارة الموارد البشرية يتضمن الاستدامة في ممارساتها في  
المنظمة وأثرها على الأداء التنظيمي. يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SEM) والتي أظهرت نتائج  
أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

دراسة Lim & Wang & Lee (2017) بعنوان

**Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of**

**Perception of Human Resources on the Human Resource Management Practices an**

**Mission Accomplishment Federal Agency:**

تسليط ضوء جديد على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والموارد  
البشرية على فهم الوكالة الاتحادية "إنجاز المهمة"  
هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على الأداء، ولتحقيق أهداف  
الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (187) موظف في الشركات المساهمة العامة،  
وبعد إجراء التحليل الإحصائي تبين أن هناك أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء، كما  
أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على المناخ التنظيمي وسلوك المواطن  
التنظيمية.

دراسة Azam & Kumar (2016) بعنوان

## Influence Of Human Resource Management Practices On Organizational Citizenship Behavior

تأثير إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (295) موظف في قطاعات (البنوك، شركات العقارات، المدارس) وبعد إجراء التحليل الإحصائي من خلال تطبيق تحليل الارتباط والانحدار، توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين جميع المتغيرات التي تم أخذها في الدراسة، وتوقعت ممارسات الموارد البشرية بشكل كبير سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة Naz, & Aftab & Awais (2016) بعنوان:

## Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan

تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان، باكستان

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الباكستانية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على (240) موظف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مولتان. بعد إجراء المعالجات الإحصائية من خلال (SPSS22). وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف الموظفين واختيارهم والتدريب والتطوير وسياسة المكافآت وتقييم الأداء) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

دراسة Buta & Bordeianu (2015) بعنوان

### Inking Human Resources Strategy With Knowledge Management Strategy To Drive Measurable Results

إستراتيجية الموارد البشرية لـ INKING مع إستراتيجية إدارة المعرفة لتحقيق النتائج القابلة للقياس هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات واستراتيجيات الموارد البشرية وإدارة المعرفة، واعتمدت الدراسة على مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة والتي أظهرت أن إدارة المعرفة ينبغي أن تعتمد على التركيز المتوازن بين المعلومات والتكنولوجيا مما يؤثر بشكل إيجابي على جوهر إستراتيجية الشركة وعلى أداء الموظفين.

دراسة Haoyong (2014) بعنوان:

### Performance Evaluation of Pharmaceutical Enterprise Human Resources Management Based On Fuzzy Comprehensive Evaluation

تقييم أداء المؤسسة الصيدلانية: إدارة الموارد البشرية المعتمدة على التقييم الشامل الغامض. وكان هدف الدراسة التعرف على تقييم أداء الموارد البشرية وأثرها في تعزيز وتنمية الشركات الصيدلانية بالإضافة إلى التطبيق الشامل للموارد البشرية على هذه الشركات بشكل كبير وتقوم هذه الدراسة على تحليل المشاكل ومعالجتها من خلال تقييم أداء الشركات الصيدلانية ومناقشة المبادئ الخاصة في تقييم أداء الموارد البشرية. بالإضافة إلى القيام بالدراسة النظرية الأساسية للتقييم الشامل. وأخيرا فإنه تم إجراء دراسة حالة لعمل تقييم شامل يعد بمثابة الوسيلة الفعالة لتقييم مستوى إدارة الموارد البشرية وأثرها على الشركات الصيدلانية (الدوائية).

دراسة Saleem and Khurshid (2014) بعنوان:

### Do Human Resource Practices Affect Employee Performance?

هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين ؟

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة (هل ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين؟) ودراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والحوافز وشفافية الاختيار عند التعيين وبرامج التدريب والتطوير، وبين تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من (92) فرعاً لأكثر ثلاثة بنوك في مدينة لاهور الباكستانية وبلغ حجم العينة (500) موظف وتم استرداد (310) استبانة صحيحة من الاستبانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية في توظيف العاملين واختيارهم وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

دراسة (2012) Sani بعنوان

#### SHRM and Organizational Performance in of Organizational Climate

##### إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المناخ التنظيمي

كان هدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا، وأيضاً دراسة ما إذا كانت فاعلية ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية على أداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل ملائم. وكان مجتمع الدراسة من (18) شركة تأمين عاملة في نيجيريا، وقام الباحث باستخدام أدوات التحليل (الانحدار والانحدار) لتحليل البيانات بحيث قام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات إضافة إلى العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة مع التدريب، ونظام تخطيط الوظائف، والتعريف الواضح للعمل كانت هي المفاتيح الرئيسية لممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين العاملة في نيجيريا، وأما مدى اشتراط هذه الممارسات بمناخ مكان العمل فقد كانت علاقته متوسطة.

دراسة (2012) Nartey بعنوان:

### Recruitment And Selection Practices Of Organization: A case Study Of HFC Banks”

ممارسات المنظمة في التوظيف والاختيار: دراسة حالة دراسة لبنوك HFC

هدفت الدراسة لتقييم فعالية ممارسات وإجراءات الاستقطاب والتعيين في بنك أكر والتعرف إلى التحديات التي تواجه ممارسات الاستقطاب والتعيين في البنك، ومدى فعالية هذه الممارسات في بنك أكر، وما هي السبل المساعدة في تحسين تخطيط الموارد البشرية وتنميتها. وتم استخدام الإستبانة في الحصول على معلومات من خلال توزيع (155) إستبانة على موظفين بنك أكر في منطقة أكر الكبرى، وأشارت النتائج إلى أنه تم الاعتماد على الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتوصيات الموظفين، كما أنه كان من الواضح أيضاً أن الطريقة المستخدمة في استقطاب وتعيين الموظفين كانت فعالة جداً، كما ساعدت أيضاً في تحسين أداء الموظفين.

دراسة (2010) CALISKAN بعنوان:

### (The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance)

تأثير إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الأداء التنظيمي

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن التغييرات المتسارعة في البيئة التنافسية تعود على الموارد البشرية لأنها من أهم مصادر الميزة التنافسية.

- هناك دلالة إحصائية إيجابية بين تبني الاهتمام لممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال.

- أن العلاقة الارتباطية بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي سوف تمكن مديري الموارد البشرية من تصميم برامج تقود إلى نتائج عملية أفضل بكثير من أجل الحصول على أداء تنظيمي أعلى.

دراسة (2010) Boohene بعنوان:

"The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate performance: A Study of Graphic Communications Limited"

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات : دراسة الاتصالات التصويرية المحدودة  
وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية وخاصة (للاختيار، التوظيف، تقييم الأداء، الأجور) ومدى تأثير هذه الممارسات على أداء الشركة وتم اعتماد دراسة الحالة لغرض الوصول إلى النتائج وعلى الدراسة المسحية للحصول على البيانات والأولية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة التي تم توزيعها على (100) موظف في المكتب الرئيسي للشركة، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة وبين أداء الشركة.

2-3-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، كما إن هذه الدراسة تناولت الأداء الوظيفي في ظل البيئات المتغيرة والعولمة التي تسود القطاعات التعليمية والتغيرات السريعة التي تسعى إليها الجامعات لتقديم أفضل الخدمات التعليمية للطلبة، وكما إن هذه الدراسة اختارت الجامعات الأهلية مجتمع لدراساتها بينما هناك دراسات أخرى اختارت الجامعات الحكومية مجتمع دراسة لها، الأمر الذي ينعكس على إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ومستوى الأداء في تلك الإستراتيجيات، وجاءت هذه الدراسة متخصصة في قطاع التعليم في العراق حيث تقيس أثر إستراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة بـ (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية الحوافز والمكافآت، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء) في الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات، التي استخدمت في الدراسة، كما يتضمن تعريفاً بمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وإجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية، التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج.

### 1-3 منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف على اثر المتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجيات الموارد البشرية على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، حيث قام الباحث باستخدام الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات العامة للمستخدمين من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس، وتم إجراء هذه الدراسة في البيئة الفعلية التي تمارس بها الجامعات العراقية، وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تعتبر دراسة ميدانية كون المعلومات التي تم الحصول عليها كانت مباشرة من العاملين في الجامعات العراقية، وهي دراسة تحليلية تم الاعتماد فيها بشكل كامل على المسح الميداني لمجتمع الدراسة من خلال عينتها، وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة، وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحث، وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات.

### 2-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الأهلية العراقية ( كلية القلم الجامعة، كلية الكتاب الجامعة، كلية الإمام جعفر الصادق الجامعة) وتم اختيار عينة ميسرة مكونة من (350) موظف وموظفة بناء على جدول إحصائي، حيث قام الباحث بتوزيع (350) استبانة على الموظفين، استرد منها الباحث (320) وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (9) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، بهذا فقد بلغ عدد عينة الدراسة (311) بما نسبته

(88%) من الاستبانات الموزعة، جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

جدول رقم (7)

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=311)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	209	67.2
	إناث	102	32.8
	المجموع	311	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	38	12.2
	بكالوريوس	209	67.2
	ماجستير	48	15.4
	دكتوراه	16	5.1
	المجموع	311	100.0

يظهر من الجدول رقم (7) ما يلي:

بلغ عدد الذكور في العينة (309) بنسبة مئوية (67.2%)، بينما بلغ عدد الإناث (102) بنسبة مئوية (32.8%).

بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (67.2%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (5.1%) للمؤهل العلمي (دكتوراه).



### 3-3 مصادر جمع البيانات:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على نوعين مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية وكما يلي:

أولاً: المصادر الثانوية: وهي مصادر البيانات والمعلومات المتاحة التي تم جمعها لأغراض أخرى ومن المصادر المكتبية ومن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وقد هيأت هذه البيانات الأطر والأسس العلمية لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، وتمثل هذه البيانات في ما يلي:

المراجع والكتب ذات العلاقة بموضوعات إستراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

المواد العلمية والتقارير التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.

رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.

المعلومات المتوفرة على مختلف المواقع الإلكترونية وشبكة الانترنت.

ثانياً: المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي اعتمد عليها الباحث من خلال تصميم استبانة لخدمة موضوع الدراسة الحالية، بحيث غطت كافة الجوانب التي بنيت عليها الفرضيات وتم تناولها في الإطار النظري، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الباحث شخصياً.

### 4-3 المقياس

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن الإجابة لا أوافق أبداً، درجة (2) تعبر عن الإجابة لا أوافق، درجة (3) تعبر عن الإجابة أوافق بدرجة متوسطة، درجة (4) تعبر عن الإجابة أوافق، درجة (5) تعبر عن الإجابة أوافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها.

حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدال - الحد الأدنى للبدال) / عدد المستويات

$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$  وبذلك تكون المستويات كالتالي:

درجة موافقة منخفضة من 1- أقل من 2.34.

درجة موافقة متوسطة من 2.34-أقل من 3.68.

درجة موافقة مرتفعة من 3.68-5.

والجدول رقم (8) يوضح المقياس في تحديد مستوى الملاءمة للوسط الحسابي وذلك للاستفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

الجدول (8)

مقياس تحديد مستوى الملاءمة للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التقييم
1-أقل من 2.34	منخفضة
2.34-أقل من 3.68	متوسطة
3.68-5	مرتفعة

### 3-5 أداة الدراسة

لتحقيق هدف هذه الدراسة المتمثلة في دراسة البيانات من مجتمع الدراسة، طور الباحث استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء: يمثل الجزء الأول لجمع معلومات عامة عن عينة الدراسة تتمثل (بالجنس، والمؤهل التعليمي)، أما الجزء الثاني يتكون من خمسة أبعاد يمثل كل بعد مقياساً لإستراتيجيات الموارد البشرية مستنداً إلى دراسة تؤكد ذلك (Haoyong,2013)، وتتمثل بـ(إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية الحوافز والمكافآت، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء). والجزء الثالث ويتمثل الأداء الوظيفي يتكون من اثنين من الأبعاد يمثل كل بعد مقياساً للأداء الوظيفي مستنداً إلى دراسة (Goodman, & Svyantek (1999)). وتتمثل بـ (أداء المهام، الأداء السياقي (الإيثار والوعي).

### 3-6 قياس متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة: أثر إستراتيجيات الموارد البشرية، ويتمثل بخمسة أبعاد:
  - إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: وتم قياسه بالعبارات (10-1)
  - إستراتيجية التوظيف: وتم قياسه بالعبارات (11-19)
  - إستراتيجية الحوافز والمكافآت: وتم قياسه بالعبارات (20-29)
  - إستراتيجية التدريب والتطوير: وتم قياسه بالعبارات (30-40)
  - إستراتيجية تقييم الأداء: وتم قياسه بالعبارات (41-48)
- الأداء الوظيفي: القدرات الإبداعية، ويتمثل باثنين من الأبعاد:
  - أداء المهام: وتم قياسه بالعبارات (49-59)
  - الأداء السياقي: وتم قياسه بالعبارات (60-69)

### 3-7 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التحقق من توفر جميع الشروط اللازمة لإجراء الدراسة بالصورة الصحيحة، من حيث إعدادات الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، وتحديد مجتمع الدراسة، وبعد الحصول على موافقة إدارة الجامعات الأهلية العراقية، قام الباحث بتوزيع الاستبانات بطريقة مباشرة على أفراد عينة الدراسة، وقد عمل الباحث لتوضيح أهمية الدراسة وأهدافها، وكيفية تعبئة الاستبانة، إلى جانب تقديم الشكر لتعاونهم وإعلامهم بأن المعلومات ستعامل بسرية وانها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وقد تم استرداد الاستبانات وفرزها، وإدخال بياناتها في الحاسوب، تمهيداً لإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة لها.

### 8-3 الأساليب الإحصائية

ولتحقيق أغراض الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد قام الباحث بالاستعانة بالأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بإدخالها في الحاسوب ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، حيث استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصف خصائص المستجيبين باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وبالتحديد فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: معادلة كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وذلك باستخدام اختبار (-One-Sample Kolmogorov Smirnov Test).

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor: واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على مستوى إستراتيجيات الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية اختبار الانحدار المتعدد: للتعرف على أثر المتغيرات المستقل المتمثلة بأبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية على المتغير التابع المتمثل بالأداء الوظيفي.

#### الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة (الاستبانة) المستخدمة في الدراسة، للتأكد من أن الأداة تقيس فعلاً ما ينبغي قياسه، وأنها تتسم بالصلاحية والصدق والثبات في الاختبار، ولتحقيق هذا الغرض تم اعتماد الاختبارات التالية:

صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق الأداة إلى أي مدى أو درجة تقيس الأداة الغرض المصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات "إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة" وبهدف التأكد من صحة وصلاحية أداة الدراسة في تغطية جوانب الموضوع الأساسية بوضوح، وسلامة صياغتها مفهومة لكل من يستخدمها، قام الباحث بتبني استبانة خاصة لجمع البيانات مستمدة من دراسة (Haoyong,2013) ودراسة (Goodman, & Svyantek,1999). الصدق العاملي للأداة: تم ذلك من خلال تطبيق أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Comment) على إجابات أفراد العينة عن فقرات مجال إستراتيجيات الموارد البشرية، حيث تم حساب قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من المجال، وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدورهما بطريقة (Varimax) ويوضح الجدول رقم (9) نتائج التحليل العاملي لمجال إستراتيجيات الموارد البشرية. جدول رقم (9) قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من المجال، وكذلك قيم الشيوخ لها

(Communalities) بعد تدورهما بطريقة (Varimax)

البعد الأول : تخطيط الموارد البشرية			البعد الثاني: التوظيف		
نسبة التباين المفسر (50.47%) وقيمة اختبار (K.M.O=0.63) بدلالة إحصائية (0.00)			نسبة التباين المفسر (73.972%) وقيمة اختبار (K.M.O=0.87) بدلالة إحصائية (0.00)		
رقم الفقرة	التشبعات (Loadings)	قيم الشيوخ	رقم الفقرة	التشبعات (Loadings)	قيم الشيوخ
1	0.68	0.63	1	0.75	0.86
2	0.67	0.48	2	0.87	0.93
3	0.78	0.68	3	0.82	0.90
4	0.55	0.44	4	0.83	0.85
5	0.53	0.65	5	0.78	0.85
6	0.72	0.52	6	0.52	0.44

0.85	0.73	7	0.59	0.42	7
0.79	0.66	8	0.43	0.34	8
0.78	0.71	9	0.51	0.15	9
			0.55	0.72	10
البعد الرابع: التدريب والتطوير			البعد الثالث الحوافز والمكافآت		
نسبة التباين المفسر (83.466%) وقيمة اختبار (K.M.O=0.95) بدلالة إحصائية (0.00)			نسبة التباين المفسر (83.30%) وقيمة اختبار (K.M.O=0.96) بدلالة إحصائية (0.00)		
قيم الشبوع	التشبعات (Loadings)	رقم الفقرة	قيم الشبوع	التشبعات (Loadings)	رقم الفقرة
0.90	0.81	1	0.95	0.91	1
0.92	0.85	2	0.94	0.88	2
0.93	0.87	3	0.95	0.91	3
0.88	0.77	4	0.89	0.80	4
0.92	0.85	5	0.96	0.91	5
0.91	0.83	6	0.95	0.90	6
0.89	0.80	7	0.94	0.89	7
0.94	0.88	8	0.95	0.90	8
0.95	0.91	9	0.97	0.93	9
0.90	0.82	10	0.96	0.91	10
0.90	0.81	11			
			إستراتيجية تقييم		
			نسبة التباين المفسر (79.337%) وقيمة اختبار (K.M.O=0.87) بدلالة إحصائية (0.00)		

رقم الفقرة	التشبعات (Loadings)	قيم الشيوخ
1	0.90	0.95
2	0.90	0.95
3	0.88	0.93
4	0.90	0.94
5	0.89	0.94
6	0.76	0.85
7	0.63	0.79
8	0.48	0.66

يظهر من الجدول رقم (9) أن جميع قيم الشيوخ والتشبعات لجميع العوامل المستخرجة عالية، حيث أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية لاختبار (K.M.O).  
ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التماسك في إجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0-1) وتكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (70%) وما فوق وبحسب والجدول التالي يبين ذلك.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتطبيق معادلة كرونباخ الفا على جميع فقرات مجالات الدراسة، وقد بلغت قيمة كرونباخ الفا (0.89) وهي تعتبر نسبة جيدة لأغراض تعميم نتائج الدراسة الحالية، إذ أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسات هي (0.60) (الشريفين والكيلاني، 2007)، والجدول (10) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

جدول (10)

معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات أبعاد الدراسة والأداة ككل

المجال	المعامل (كرونباخ ألفا)	البعد
إستراتيجيات الموارد البشرية	0.70	تخطيط الموارد البشرية
	0.72	التوظيف
	0.98	الحوافز والمكافآت
	0.98	التدريب والتطوير
	0.85	تقييم الأداء
	0.88	إستراتيجيات الموارد البشرية ككل
الأداء الوظيفي	0.73	أداء المهام
	0.71	الأداء السياقي
	0.80	الأداء الوظيفي ككل



## الفصل الرابع عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، وسيتم ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج:

1-4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال إستراتيجيات الموارد البشرية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية، جدول رقم (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
3	1	تخطيط الموارد البشرية	3.47	متوسطة
1	2	التوظيف	3.61	متوسطة
4	3	الحوافز والمكافآت	3.42	متوسطة
2	4	التدريب والتطوير	3.48	متوسطة
5	5	تقييم الأداء	3.34	متوسطة
		إستراتيجيات الموارد البشرية ككل	متوسطة	

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال إستراتيجيات الموارد البشرية بين (3.34-3.61) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الأبعاد، جاء في المرتبة الأول بعد "التوظيف" بمتوسط حسابي (3.61)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "التدريب والتطوير" بمتوسط حسابي (3.48)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "تخطيط الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.47)، واحتل المرتبة الرابعة بعد "الحوافز والمكافآت" بمتوسط حسابي (3.42)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد "تقييم الأداء" بمتوسط حسابي (3.34)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال إستراتيجيات الموارد البشرية (3.47) بدرجة تقييم متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد مجال إستراتيجيات الموارد البشرية على حدا، جداول (12-16) توضح ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد تخطيط الموارد البشرية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
4	1	تمتلك الجامعة القدرة على التنبؤ بما تحتاجه مستقبلا من الموارد البشرية.	3.47	1.14	متوسطة
10	2	تمتلك الجامعة القدرة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها.	3.07	1.13	متوسطة
3	3	تقوم إدارة الجامعة بتحديد أنواع الوظائف المتوفرة وتقييم مدى ملائمة كل وظيفة	3.64	1.14	متوسطة
6	4	تقوم الجامعة بإجراء تحليل وظيفي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.44	1.19	متوسطة
2	5	تعتمد الجامعة على مخزون المهارات المتوفر لديها عند القيام بتخطيط مواردها البشرية.	3.88	0.94	مرتفعة

متوسطة	1.20	3.18	يتوفر مقياس موضوعي وعادل في تحديد احتياجات الجامعة من الموارد البشرية.	6	9
متوسطة	1.20	3.47	تستخدم إدارة الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات في تخطيط الموارد البشرية.	7	4
مرتفعة	0.89	3.93	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التنبؤ المستقبلي بمطالب العمل في المستقبل من الموارد البشرية.	8	1
متوسطة	1.23	3.31	لدى إدارة الجامعة القدرة في التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ التدابير اللازمة.	9	8
متوسطة	0.85	3.32	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار التغيرات بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.	10	7
متوسطة		3.47	بعد تخطيط الموارد البشرية ككل		

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "تخطيط الموارد البشرية" تراوحت بين (3.07-3.93)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (8) "تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التنبؤ المستقبلي بمطالب العمل في المستقبل من الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.93) ودرجة تقييم مرتفعة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) "تمتلك الجامعة القدرة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها" بمتوسط حسابي (3.07) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.47) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "إستراتيجية التوظيف"

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
7	1	تهتم الجامعة بالموصفات الوظيفية عند شغلها للوظائف الشاغرة مثل (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب).	3.44	0.95	متوسطة
4	2	تقوم الجامعة بوضع برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين الجدد وتقييم أدائهم.	3.56	0.98	متوسطة
8	3	تقوم الجامعة بتعيين أصحاب الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا.	3.41	0.91	متوسطة
9	4	تلجأ الجامعة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة.	2.77	1.21	متوسطة
5	5	تقوم الجامعة باستقطاب ذوي المواهب والمعارف وحملة الشهادات الأكاديمية.	3.53	1.06	متوسطة
1	6	الجامعة تبذل قصارى جهدها في الاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المعرفة العالية.	4.16	0.77	مرتفعة
6	7	تقوم الجامعة باستخدام الأفراد العاملين من أصحاب المهارات الفنية في مجالات العمل المختلفة.	3.49	0.94	متوسطة
2	8	تقوم الجامعة بالإعلان عن حاجتها من العاملين باستخدام وسائل إعلان متنوعة.	4.08	0.88	مرتفعة
3	9	تعتمد الجامعة على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة.	4.05	0.80	مرتفعة
بعد إستراتيجية التوظيف ككل			3.61		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "إستراتيجية التوظيف" تراوحت بين (2.77-4.16)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) "الجامعة تبذل قصارى جهدها في الاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المعرفة العالية" بمتوسط حسابي (4.16) ودرجة تقييم مرتفعة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) "تلجأ الجامعة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة" بمتوسط حسابي (2.77) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.61) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "إستراتيجية الحوافز والمكافآت"

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
10	1	تمتلك الجامعة سياسات واضحة للحوافز.	3.22	1.30	متوسطة
5	2	تعمل الجامعة مراجعات دورية لأنظمة الحوافز والمكافآت المستخدمة.	3.43	1.41	متوسطة
1	3	تربط الجامعة منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية - الخبرة والكفاءة).	3.54	1.43	متوسطة
9	4	تستخدم الجامعة أنظمة الحوافز المالية المباشرة (رواتب، مكافآت).	3.37	1.40	متوسطة
2	5	تستخدم الجامعة أنظمة الحوافز المالية الغير مباشرة (الإجازات الطبية، التأمين الصحي، أنظمة التقاعد، خدمات الموظفين).	3.48	1.41	متوسطة
8	6	يتيح لي تفوقني في عملي فرصاً للترقية والحصول على المكافآت	3.38	1.39	متوسطة

متوسطة	1.41	3.43	يوجد في الجامعة معايير واضحة تحكم العلاوات والترقيات للعاملين	7	5
متوسطة	1.41	3.42	راتب الموظف يعادل ما يقوم به من مهام وواجبات ومسؤوليات في العمل.	8	7
متوسطة	1.39	3.46	يسمح لي الراتب الذي أتقاضاه بالعيش الكريم والتفرغ التام للعمل	9	3
متوسطة	1.39	3.44	الحوافز المادية والبذلقات مناسبة للدرجة العلمية والمكانة الوظيفية التي أحملها	10	4
متوسطة		3.42	بعد إستراتيجية الحوافز والمكافآت ككل		

يظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "إستراتيجية الحوافز والمكافآت" تراوحت بين (3.22- 3.54)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) "تربط الجامعة منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية - الخبرة والكفاءة)" بمتوسط حسابي (3.54) ودرجة تقييم متوسطة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) "تمتلك الجامعة سياسات واضحة للحوافز" بمتوسط حسابي (3.22) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.42) بدرجة تقييم متوسطة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "إستراتيجية التدريب والتطوير"

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
11	1	يتوافر لدى الجامعة إدارة مخصصة لتدريب وتطوير العاملين.	3.32	1.17	متوسطة
6	2	يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين	3.48	1.24	متوسطة
1	3	تضع الجامعة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.	3.61	1.33	متوسطة
7	4	تستعين الجامعة بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير عاملها.	3.45	1.33	متوسطة
4	5	ترسل الجامعة عاملها إلى الخارج للمشاركة في دورات التدريب والتطوير.	3.51	1.26	متوسطة
9	6	تستخدم الجامعة الوسائل الحديثة في عملية التدريب والتطوير.	3.40	1.22	متوسطة
10	7	توفر الجامعة أجواء مناسبة لإجراء عملية التدريب.	3.39	1.24	متوسطة
3	8	يتطلب الحصول على الترقيات في الجامعة دخول دورات تدريبية.	3.57	1.24	متوسطة
1	9	توفر الجامعة برامج تدريبية لتزويد العاملين بالمعارف الجديدة.	3.61	1.25	متوسطة
7	10	تشجع الجامعة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين.	3.45	1.26	متوسطة

متوسطة	1.29	3.51	تسعى الجامعة لتجديد وتصميم البرامج التدريبية ليتلاءم مع المتغيرات البيئية.	11	4
متوسطة		3.48	بعد إستراتيجية التدريب والتطوير ككل		

يظهر من الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "إستراتيجية التدريب والتطوير" تراوحت بين (3.32- 3.61)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرتين رقم (3)(9) تضع الجامعة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين"، "توفر الجامعة برامج تدريبية لتزويد العاملين بالمعارف الجديدة " بمتوسط حسابي (3.61) ودرجة تقييم متوسطة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) "يتوافر لدى الجامعة إدارة مخصصة لتدريب وتطوير العاملين " بمتوسط حسابي (3.32) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.48) بدرجة تقييم متوسطة.



جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد

"إستراتيجية تقييم الأداء "

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
5	1	أداء العاملين مدروس وقائم على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس.	3.32	1.20	متوسطة
1	2	نظام تقييم الأداء في الجامعة يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة.	3.52	1.34	متوسطة
2	3	نظام تقييم الأداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والأفراد.	3.50	1.29	متوسطة
3	4	يقدم العاملون أداء يستند إلى ما يتلقونه من استشارة وإرشاد.	3.47	1.29	متوسطة
4	5	العاملون لديهم إيمان وثقة في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم وللموظف الحق في الإطلاع على تقييم أدائه.	3.44	1.29	متوسطة
7	6	تتنوع أساليب تقييم الأداء على حسب المكانة الوظيفية.	3.15	1.21	متوسطة
8	7	تحتوي عملية تقييم الأداء بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين.	3.14	1.30	متوسطة
6	8	يعتمد التقييم على رأي المحيطين في بيئة العمل (المدير، والزميل، والطلبة)	3.19	1.10	متوسطة
بعد إستراتيجية تقييم الأداء ككل			3.34		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (16) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "إستراتيجية تقييم الأداء" تراوحت بين (3.14-3.52)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) "نظام تقييم الأداء في الجامعة يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة" بمتوسط حسابي (3.52) ودرجة تقييم متوسطة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) "تحتوي عملية تقييم الأداء بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين" بمتوسط حسابي (3.14) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.34) بدرجة تقييم متوسطة.

2-4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال الأداء الوظيفي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الأداء الوظيفي، جدول رقم (17) يوضح ذلك.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال الأداء الوظيفي

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	1	أداء المهام	3.61	متوسطة
2	2	الأداء السياقي	3.42	متوسطة
		مجال الأداء الوظيفي	متوسطة	

يظهر من الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال الأداء الوظيفي بين (3.42-3.61) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الأبعاد، جاء في المرتبة الأولى بعد "أداء المهام" بمتوسط حسابي (3.61)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد "الأداء السياقي" بمتوسط حسابي (3.42)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأداء الوظيفي (3.52) بدرجة تقييم متوسطة. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد مجال الأداء الوظيفي على حد، جداول (9-10) توضح ذلك.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد أداء المهام

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	4	أقوم بالأعمال والمهام المطلوبة مني والموجودة في الوصف الوظيفي.	4.08	0.71	مرتفعة
2	5	أهتم بأداء الواجبات الأساسية في عملي.	3.84	0.97	مرتفعة
3	6	استغل الوقت لمصلحة العمل.	3.73	1.03	مرتفعة
4	3	أنجز المهام والواجبات المطلوبة مني على الوجه الأمثل.	3.65	1.03	متوسطة
5	1	أراعي المرونة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام المطلوبة مني.	3.60	1.07	متوسطة
6		لدي إحساس بالمسؤولية وحب الإنجاز.	3.60	1.07	متوسطة
7	9	أحسن التصرف في المواقف المفاجئة.	3.56	0.98	متوسطة
8	2	أتعامل مع رؤسائي بكل احترام ولطف.	3.50	1.02	متوسطة
9	8	أقوم بواجباتي ومسؤولياتي بدقة.	3.44	0.95	متوسطة
10	10	أحرص على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ.	3.41	0.91	متوسطة
11	7	أطبق قواعد وقوانين العمل.	3.32	0.85	متوسطة
بعد أداء المهام ككل			3.61		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (18) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "أداء المهام" تراوحت بين (3.32-4.08)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) "أقوم بالأعمال والمهام المطلوبة مني والموجودة في الوصف الوظيفي" بمتوسط حسابي (4.08) ودرجة تقييم مرتفعة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) "أطبق قواعد وقوانين العمل" بمتوسط حسابي (3.32) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.61) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد الأداء السياقي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
3	1	أقدم مقترحات لتحسين سير العمل.	3.53	1.06	متوسطة
7	2	أساعد زملائي في حل المشكلات.	3.40	1.03	متوسطة
5	3	أشارك بالأعمال غير المطلوبة مني.	3.49	0.94	متوسطة
4	4	أحضر دورات تدريبية إضافية.	3.53	1.00	متوسطة
9	5	أبحث عن مهام إضافية.	3.08	1.29	متوسطة
10	6	أبذل جهد إضافي لتحسين صورة الجامعة.	2.96	1.26	متوسطة
8	7	أقبل الانتقادات في عملي.	3.38	1.17	متوسطة
2	8	أرشد زملائي وأقدم العون لهم.	3.56	1.18	متوسطة
6	9	أتقيد بتعليمات السلامة.	3.46	1.05	متوسطة
1	10	أتعامل مع زملاء العمل بشكل حضاري.	3.81	0.92	مرتفعة
بعد الأداء السياقي ككل			3.42		متوسطة

يظهر من الجدول رقم (19) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "الأداء السياقي" تراوحت بين (2.96-3.81)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (10) "أتعامل مع زملاء العمل بشكل حضاري" بمتوسط حسابي (3.81) ودرجة تقييم مرتفعة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) "أبذل جهد إضافي لتحسين صورة الجامعة" بمتوسط حسابي (2.96) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.42) بدرجة تقييم متوسطة.

#### 3-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لإستراتيجيات الموارد

البشرية على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية. ويتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لتخطيط الموارد

البشرية على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للتوظيف على

الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للحوافز والمكافآت

على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للتدريب

والتطوير على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لتقييم الأداء

على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية.

للتحقق من أثر كل بُعد من أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، تم استخدام

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة إن كان هناك أثر للمتغيرات

المستقلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، الذي يتطلب التحقق من ملائمة البيانات لافتراضات

تحليل الانحدار الخطي المتعدد، من خلال إجراء بعض الاختبارات القبلية (واختبار الطبيعية لكل متغير

مستقل وللمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المستخدم) قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو

موضح فيما يلي:

التحقق من الطبيعية (Normality) لأبعاد المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وأبعاد المتغير التابع وتم ذلك من خلال استخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) والجدول رقم (20) يبين ذلك.

الجدول رقم (20)

اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

قيمة One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	البُعد	
1.91	تخطيط الموارد البشرية	إستراتيجيات الموارد البشرية
2.35	التوظيف	
4.24	الحوافز والمكافآت	
5.08	التدريب والتطوير	
3.28	تقييم الأداء	
1.44	أداء المهام	الأداء الوظيفي
1.95	الأداء السياقي	

يظهر من الجدول رقم (20) أن قيم لاختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

لأبعاد مجال إستراتيجيات الموارد البشرية ومجال الأداء الوظيفي كانت مقبولة إحصائياً وذلك استناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذ كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي ( $\mu$ ) وتباين ( $\sigma^2$ )، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم: وتم ذلك

من خلال ما يلي:

- اختبار الارتباط الخطي: تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (21) كالآتي:

الجدول رقم (21)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المعامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	البُعد
1.09	0.92	تخطيط الموارد البشرية
1.03	0.97	التوظيف
1.03	0.97	الحوافز والمكافآت
1.06	0.95	التدريب والتطوير
1.07	0.93	تقييم الأداء

يظهر من الجدول (21) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، حيث تراوحت بين (1.09-1.03)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمته بين (0.97-0.92)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها جميعها في النموذج، وبعُد إدخال المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية وما يتفرغ عنها من فرضيات فرعية تم تطبيق معادلة

الانحدار المتعدد لدراسة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، الجدول رقم (22) يوضح ذلك.

جدول (22)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الدالة الإحصائية	F	R Square Adjusted	R <sup>2</sup>	R	الدالة الإحصائية	T	β	البعد
0.00	93.34	0.60	0.61	0.78	0.20	1.30	0.05	تخطيط الموارد البشرية
					0.00	19.45	0.71	التوظيف
					0.00	6.24	0.23	الحوافز والمكافآت
					0.85	0.19	0.01	التدريب والتطوير
					0.00	3.08	0.12	تقييم الأداء

يظهر من جدول (22) وجود أثر لأبعاد إستراتيجية الموارد البشرية مجتمعة في الأداء الوظيفي، إذ بلغت

قيمة معامل الارتباط (R) (0.78) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين

المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square)

(0.61) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي؛

إذ أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (61%) من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي،

وبلغت قيمة الاختبار (F) (93.34) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي تدل على وجود أثر في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير على الأداء الوظيفي،



بالتالي تقبل الرئيسية بصيغة المثبتة، والقائلة " أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لإستراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية"

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت النتائج وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيم ( $T, \beta$ ) (1.30، 0.05) على التوالي وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً، وموجب ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المثبتة.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتوظيف على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيم ( $T, \beta$ ) (19.45، 0.71) على التوالي وهي قيم موجبة ولكنها دالة إحصائياً، وموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة المثبتة.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيم ( $T, \beta$ ) (6.24، 0.23) على التوالي وهي قيم موجبة ولكنها دالة إحصائياً، وموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة المثبتة.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت النتائج وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيم ( $T, \beta$ ) (0.19، 0.01) على التوالي وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً، وموجب ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة المثبتة.

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتقييم الأداء على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيم ( $T, \beta$ ) (3.08، 0.12) على التوالي وهي قيم موجبة ولكنها دالة إحصائياً، وموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة المثبتة.

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، وسيتم عرض مناقشة النتائج والتوصيات، والتي جاءت على النحو الآتي:

### 1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما مستوى تبني إستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية؟

أظهرت النتائج أن مستوى تبني إستراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاء متوسطاً بصورة عامة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية في ظل الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في الجامعات الأهلية، إذ إن الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية يعتمد على العنصر البشري في المقام الأول، لذا تقوم الجامعات بجذب كوادر مؤهلة وتدريب الكوادر الموجودة لديها لتقديم أفضل الخدمات الطلابية لترتقي إلى مستوى الرضا، ويمكن تبرير هذه النتيجة من خلال إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، وذلك من خلال استغلال الإمكانيات والقدرات الظاهرة والكامنة لدى العاملين بالشكل الأمثل لتنسجم والتحديات البيئية الخارجية، ويعزو الباحث إلى وجود مستوى لتبني إستراتيجيات الموارد البشرية إلى الحد المؤمل في الجامعات الأهلية إلى أن الاهتمام بالموارد البشرية هو حصيلة متراكمة من النتائج والجهود التي بذلتها الإدارات المتتالية لتحقيق الحياة الأمثل للموظفين، مما يجعلها تتأثر بشكل تراكمي لسلوكيات الإدارات السابقة والموظفين العاملين في هذه الجامعات.

كما قام الباحث بمناقشة النتائج المتعلقة بكل إستراتيجية من إستراتيجيات الموارد البشرية والتي جاءت على النحو الآتي:

### \* إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

أظهرت النتائج المتعلقة إن الأوساط الحسابية لإجابات عينة الدراسة على فقرات التي تعكس مستوى إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية لدى عاملين الجامعات الأهلية العراقية جاءت بمستوى تقييم متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة نتيجة لامتلاك الجامعة القدرة على التنبؤ المستقبلي بمطالب العمل من الموارد البشرية، إضافة إلى القدرة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها كما ان الجامعات الأهلية ترى بأن تخطيط الموارد البشرية نشاط في غاية الأهمية لأنه يضع الخطط اللازمة لحاجات ومتطلبات الجامعة ومعرفة الوضع الحالي للمورد البشري بصورة مفصلة.

### \* إستراتيجية التوظيف

وفيما يتعلق ببعده إستراتيجية التوظيف فقد أظهرت النتائج أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تعكس مستوى إستراتيجية التوظيف لدى عاملين الجامعات الأهلية العراقية جاءت بمستوى متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن الجامعات الأهلية ترى بأن التوظيف نشاط في غاية الأهمية، إذ أنه كلما تم توفير وعاء اكبر من طالبي الوظيفة كلما كان لدى الإدارة الفرصة الأكبر في الاختيار من بين المتقدمين من هو الأفضل والأكفاً لشغل الوظيفة المطلوبة، كما تبذل الجامعة قصارى جهدها في الاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المعرفة العالية، كما تستخدم استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة.

### \* إستراتيجية الحوافز والمكافآت

وأظهرت النتائج أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تعكس مستوى إستراتيجية الحوافز والمكافآت لدى العاملين في الجامعات الأهلية العراقية جاءت بمستوى تقييم متوسط، ويفسر الباحث هذه النتيجة من خلال وعي الجامعات الأهلية للأهمية الخاصة بنظام الحوافز والمكافآت الفعال، مما يجعلها أكثر اهتماماً بالكفاءة والعدالة والمساواة بين العاملين داخل الجامعات مقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة، حيث تربط الجامعة منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية \_ الخبرة والكفاءة)، إضافة إلى ان الجامعة تمتلك سياسات واضحة للحوافز.

## \* إستراتيجية التدريب والتطوير

وأظهرت النتائج أن الأوساط الحاسوبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تعكس مستوى تبني إستراتيجية التدريب والتطوير لدى عاملين الجامعات الأهلية العراقية جاءت بمستوى تقييم متوسط، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأهلية تعتبر التدريب أمر مهما من أجل تحقيق الجامعات لأهدافها المختلفة ومواكبة كافة التطورات والتغيرات في كافة المجالات ورفع قدرات العاملين وتحسين مستوى الأفراد مهنيا واقتصاديا، مما يؤدي إلى رفع نسبة الأمان الوظيفي، إضافة إلى زيادة المهارات لدى العاملين وجعلهم قادرين على أداء العمل بشكل أفضل وتقليل الأخطاء في العمل والتقليل من ظاهرة الدوران الوظيفي ورفع نسبة الرضا الوظيفي، كما تتوافر لدى الجامعة إدارة مخصصة لتدريب وتطوير العاملين تضع برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين لتزويدهم بالمعارف الجديدة.

## \* إستراتيجية تقييم الأداء

كما وأظهرت أن الأوساط الحاسوبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تعكس مستوى تبني إستراتيجية تقييم الأداء لدى عاملين الجامعات الأهلية العراقية جاءت بمستوى تقييم متوسط، ويمكن أن يفسر الباحث هذه النتيجة من خلال اهتمام إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بتقييم أداء العاملين من خلال الاهتمام بكل ما يتعلق به وتحديد نقاط القوة والضعف والمحاولة لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، كما يمكن أن يفسر الباحث النتيجة في أن عملية تقييم أداء الأفراد التي تعتمد على الموضوعية والشمولية والعدالة تكون لها آثار إيجابية على الأفراد والجامعة ككل حيث أن شعور الأفراد بالعدالة يحثها على أداء أعمالهم بطريقة أفضل.

## 2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات

### الأهلية العراقية؟

أظهرت النتائج الخاصة بهذا السؤال أن مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية جاء متوسطا بصورة عامة، ويعزو الباحث أن سبب هذه النتيجة طبيعية في ظل الاهتمام المتزايد في جميع المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، لأن العاملين يحرصون على تحقيق الأهداف العامة للجامعة عند أداء الواجبات الوظيفية لضمان الجودة والنوعية لتطوير القدرات والمهارات، والأداء الوظيفي يحظى على اهتمام بالغ في جميع المستويات داخل الجامعة وينحصر في وضع الأهداف التي تتعلق بكفاءة العاملين مما تستفاد الجامعة في تحقيق أهدافها.

كما قام الباحث بمناقشة النتائج المتعلقة بكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي والتي جاءت على

النحو الآتي:

\* أداء المهام

وأظهرت أن الأوساط الحاسوبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تعكس مستوى أداء المهام لدى عاملين الجامعات الأهلية العراقية جاءت بمستوى تقييم متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين لديهم الإحساس بالمسؤولية ويقدمون أفضل ما لديهم من المهارات ويقومون باتباع التعليمات لتحسين صورة الجامعة.

\* الأداء السياقي

وأظهرت أن الأوساط الحاسوبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تعكس مستوى الأداء السياقي لدى عاملين الجامعات الأهلية العراقية جاءت بمستوى تقييم متوسط، ويعزو الباحث النتيجة إلى إن العاملين في الجامعات الأهلية العراقية يحرصون على المشاركة في الدورات التدريبية وتحمل ضغط العمل بما يحقق أهداف الجامعة ويحسن صورتها لدى جميع الأطراف، إضافة إلى وعي العاملين على التعامل مع بعضهم ضمن بيئة يسودها الطابع الحضاري والاحترام المتبادل.

### 3-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية ككل على الأداء الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأهلية تعطي أهمية كبيرة لإستراتيجيات الموارد البشرية وزيادة الوعي في الجامعات الأهلية لهذه الدائرة الأمر الذي انعكس على تحسين الأداء الوظيفي على مستوى عالي من الدقة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الكفاءة والجودة العالية لخلق ميزة تنافسية، وتتفق هذه الدراسة مع (Lim & Wang & Lee (2017) ودراسة Naz, & Aftab & Awais (2016) ودراسة Boohene (2010) ودراسة Caliskan (2010) ودراسة المهدي والسلامي (2014) ودراسة بلقيه (2012).

فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى فقد أظهرت النتائج وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الأهلية على الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ضعف الدور الذي يلعبه بعد تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الأهلية، وعدم الاهتمام بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وعدم استخدام الجامعات للمهارات الموجودة لديها ويعود هذا الأمر إلى عدم استقرار البيئة السياسية في جمهورية العراق وهجرة الكثير من العقول النيرة نتيجة الحروب المتتالية، مما يحد من أثر تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء.

أظهرت النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية التوظيف في الجامعات الأهلية على الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال إن الجامعة تقوم ببذل أقصى ما لديها من الجهد لتحفظ بالأفراد العاملين أصحاب المهارات والكفاءات، والاحتفاظ بالموظفين الحاليين يساهم في تقليل الأخطاء والتكاليف لأنهم أكثر فعالية وقدرة من غيرهم، وتقوم الجامعة باستخدام الأساليب التحفيزية لجذب الخبرات، وتعتبر الخبرات المكتسبة للموظفين كمخزون للتجارب التي يمرون بها من خلال تعاملهم مع العديد من الحالات والتي تتطلب الدقة والمهارة العالية، الأمر الذي يساهم وبشكل جلي في تحسين الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية الحوافز والمكافآت في الجامعات الأهلية على الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاهتمام الفعال بالحوافز والمكافآت يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وتستخدم الجامعة معايير خاصة لمنح الحوافز المالية والغير مالية من خلال منح الرواتب والإجازات الطبية والتأمين، وزيادة دخل الموظفين بعدالة مما ينعكس بشكل إيجابي على رغبة العاملين في العمل وبالتالي تحقيق الجودة العالية في الأداء.

أظهرت النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية التدريب والتطوير في الجامعات الأهلية على الأداء الوظيفي، ويرر الباحث هذه النتيجة من خلال أن خطط التدريب والتطوير في الجامعات الأهلية لا تتواءم مع المفاهيم الحديثة والتي تتطلب الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين، ويمكن أن يعود ذلك للزمة المالية التي يشهدها العراق ونقص الموارد المالية بسبب حاجة المشاريع التنموية والإصلاحية إلى الموارد المالية الذي جعل الجامعات تشكو من شح مالي مما انعكس على نوعية وتنوع البرامج التدريبية التي تنسجم والمستجدات العصرية، مما يحد من أثر عملية التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تقييم الأداء في الجامعات الأهلية على الأداء الوظيفي، ويرر الباحث هذه النتيجة بأن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحسين أداء العاملين بشكل دائم والمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة من خلال مراقبة وقياس ومعرفة السلوكيات والمهارات والاتجاهات التي يقوم بها الموظفين أثناء تأدية العمل مقارنة مع ما هو متوقع ليساهم في زيادة قدرة الجامعة على تحسين أداءها، ويكون تقييم الأداء في الجامعة بشكل عادل وموجه والعاملون لديهم الثقة العالية في تقييم الأداء مما يؤدي في النهاية إلى عملية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل الجامعات.

## 4-5 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث إدارة الجامعات الأهلية وصانعي القرار بما يلي:

- 1- العمل على تطوير قدرات الجامعة فيما يتعلق بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية.
- 2- تعزيز قدرات الجامعة على دراسة التغيرات بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- 3- تطوير أساليب الإعلان عن احتياجات الجامعة من الموارد البشرية.
- 4- استخدام الموقع الإلكتروني في عملية استقبال الطلبات الخاصة بالتوظيف.
- 5- العمل على وضع معايير موضوعية وأكثر شفافية لأداء العاملين وضرورة اطلاعهم على نتائج تقييمهم ليكون حافزا لهم في تطوير أدائهم مما يرفع من مستوى الأداء العام في الجامعة وبالتالي تحقيق قدرة تنافسية.
- 6- الاهتمام بقضايا العاملين بشكل أفضل من خلال زيادة الأجور والحوافز والمكافآت وتأمين صحي شامل والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الرضا لديهم.
- 7- العمل على رصد التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية بخصوص احتياجات الجامعات للمورد البشري.



- 8- تعديل نظام العقود في الجامعات الأهلية لتحقيق الأمن الوظيفي، مما يشعر الموظفين بالاستقرار الوظيفي وهذا مما يزيد من عطاء وولاء الموظف للجامعة.
- 9- الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين القائمة على الشفافية والمصداقية في الجامعات الأهلية مما يشعر المتقدمين بعدالة الإجراءات.
- 10- اهتمام الجامعات بالتغيير والتحديث والتطوير التكنولوجي خاصة في ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 11- اهتمام الجامعات بتوفير أحدث الوسائل الإلكترونية لتدريب العاملين للقدرة على تطوير أدائهم.

## قائمة المراجع

\* القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، درة عبد الباري والصباع، زهير نعيم (2010). إدارة الموارد البشرية المعاصرة في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، (ط2)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو سلطان، مياسة (2011). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شرخ، نادر، حمد عبد الرزاق (2011). تقييم أثر الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.
- أبو شيخة، نادر احمد (2000). إدارة الموارد البشرية، (ط1)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الأحمر، ماهر عبد الكاظم (2007). تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. رسالة ماجستير إدارة صناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور (2009). سلسلة الأداء الإستراتيجي. أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار وائل للنشر.
- برنوطي، سعاد نايف (2001). إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.
- برنوطي، سعاد نايف (2009). الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، (ط5)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- البطينة، محمد تركي (2016). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية /محافظة اربد. مجلة دراسات: العلوم الإدارية، 43(1)، 1-17.

بلفقيه، أبو بكر حداد أبو بكر (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق الأردن. بلوط، حسن إبراهيم (2002). إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

بن عيشي، عمار (2012)، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، عمان: دار أسامة للتوزيع والنشر.

بن نوار، صالح (2010). فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، (ط2)، مختبر علم اجتماع الاتصالات والترجمة، جامعة قسنطينة.

بوحنية، قوي والامام، سلمى (2006). علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية. المجلة العلمية للإدارة، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة، 1(1).

ثابت، وائل (2011). دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة - فلسطين. مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، فلسطين، 14(2)، 151-180.

الجبوري، برهان حمد (2015). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.

ججو، منتهى توفيق (2008). دور إستراتيجيات التدريب في تنمية مهارات المديرين، دراسة ميدانية لأراء عينه من مديري المستشفيات الحكومية في محافظة نينوى. بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

الجرجري، احمد حسين حسن (2006). تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية : دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

جلال الدين، بوعيط (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سوتلغاز عنابة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر.

حسن، عبد العزيز علي (2009). الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المنصورة، جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

الحسيني، فلاح عداي (2000). الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، عمان: دار وائل للنشر.

حلالشة، حسام ثابت (2015). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة جدارا، اربد، الأردن.

الحلايبة، غازي حسن (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن : دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحمداي، ناهدة إسماعيل (2000). العلاقة بين العوامل البيئية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الإستراتيجي : دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية /محافظة نينوى. أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

حمداي، عمر وبخوش، احمد (2012). انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد (8).

الحيصات، خالد محمد (2006). معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(4)، الأردن.

الدحلة، فيصل عبد الرؤوف (2001). تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، عمان: المكتبة الوطنية.

درة، عبد البارى (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس والنظريات ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الدليمي، فائق حمد عبد (2013). العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في سلوكيات فرق العمل في عدد من شركات المقاولات العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الزبيدي، غني دحام تناي (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(89)، 53-75.

الزهري، رندة ألبافي (2000). التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية. مجلة جامعة دمشق، 16(1)، دمشق.

الساعدي، عادل احمد (2016). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية في الكويت.

السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، الأردن: دار الإثراء للنشر والتوزيع.

السبعوي، إبراهيم محمد جاسم (2011). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإسهاماتها في إدارة أزماتها دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

السكرانة، بلال خلف (2010). التخطيط الإستراتيجي: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السمحان، منى عبد الله (2006). تطوير أداء التعليم الصحي للبنات بوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

شاذلي، شوقي (2008). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

شاويش، مصطفى (2005). إدارة الموارد البشرية، (ط3)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشريف، حنين نعمان (2013). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

الشريف، طلال عبد الملك (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشماع، خليل محمد حسن (2007). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشوابكة، زياد علي (2016). أثر تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. دراسات، العلوم الإدارية، 43(1).

الشيخ، الداوي (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث، (6)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 9 - 16

صالح، رشا مهدي (2011). تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين. مجلة الاقتصادي الخليجي، (19)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

صليحة، شامي (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.

الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، (ط1)، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

عاشور، احمد صقر (2005). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

العامودي، محمد زي (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة). رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.

- عباس، سهيلة محمد (2003). إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العثمان، محمد (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية.
- عدوان، منير زكريا احمد (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- العساف، عبد الله (2003). علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العطية، ماجدة. (2013). سلوك المنظمة: سلوك الأفراد والجماعات، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- عكاشة، اسعد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- علاقي، مدني عبد القادر (1993). إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، (ط1)، اليمن: مؤسسة طيبة الخيرية.
- علي، يونس ميا (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي. سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، 31.
- العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد (2007). فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(45).
- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد (2008). المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 15(1).

الغرباوي، محمود (2014). نظم المعلومات المحوسبة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مراكز وكالة الغوث الصحية الأولية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

غربي، علي (2007). تنمية الموارد البشرية، (ط1)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الغزو، فاتن عوض (2010). القيادة والإشراف الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الفايدي، سالم (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

الفياض، مجيد حميد طاهر (2011). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة ميدانية وزارة النقل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

القاضي، زاد مفيد (2012). علاقة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

القريوتي، محمد قاسم (2010)، الوجيز في إدارة الموارد البشرية: عمان: دار وائل للنشر.

كشوراي، باري (2003). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر: إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى والزهراني، عمر (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية). مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 39(1)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية). أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر.



المالكي، ساعد (2003). الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

المالكي، ريم (2011). الحوافز وأهميتها في رفع مستوى العمل. مجلة التدريب والتقنية، (149)، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني متاح في: [http:// www. Aldreeb.net / article Details. Php ?id](http://www.Aldreeb.net/article_Details.Php?id) =205 & issue No = 8

ماهر، احمد (2009). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

مرعي، محمد (2003)، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، دمشق.

المشاقبة، نور (2011). فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد الأردن.

المهدي، محمد معتوق والسلامي، أشواق جاسم (2014). تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة في وزارة النفط العراقية. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الجامعة العراقية، بغداد، 39، 284-310.

مهدي، احمد وإبراهيم، احمد (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم والثقافة، 12(2).

النجار، فريد (2007). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة التجارة، جامعة بنها.

النمر، سعود بن محمد (2011). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقيري.

النميان، عبد الله عبد الرحمن (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

هلال، محمد (2006). مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة.

والي، عدنان ماشي (2011). تقييم الأداء الوظيفي، دائرة التخطيط والمتابعة، العراق.

يوسف، بسام عبد الرحمن (2005). أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز.

أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- Ahmad, Iftikhar and Din, Siraj (2009). Evaluating Training and Development. *Journal of Medical Sciences*, 7(2), 165– 166.
- Amin Sadeghi, Mohammad (2017). Meta-Analytic of the Relationship between Human Resource Management and Customer Satisfaction in Lean Production Adoption and Implementation Processes. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 4(8), 880-887.
- Armstrong, Michae (2009). *Human Resource Management Practice*, (10th ed). Personnel Management-Hand Books, Cambridge University Press.
- Arthur, Diane (2015). *Fundamentals of Human Resources Management: A Practical Guide for Today's HR Professional*, (5th ed). eBook., Database: eBook Collection (EBSCOhost).
- Azam, S. & Kumar, R. (2016). Influence of human resource management practices on organisational citizenship Behaviour, international. *Journal of Research in Commerce & Management*, 7(12), 45-49.
- Beard, Well Julie and Claydon, Tim (2010). *Human Resource Management*, (6th ed). London: Prantice Hall.
- Bidmeshgipour, Maryam (2009). An Analysis Of Strategic Human Resource Management In Iran. *Journal of Seiences*, 9(1), 30-38.
- Boohene, R. & Asuinura, E. L. (2010). The effect of human resource management practice on corporate performance: A study of graphic communications group limited. *International Business Research*, 4(1), 266-272.
- Bordeianu, O. & Buta, Buta (2015). Inking human resources strategy with knowledge management strategy to drive measurable results. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 15, 1(21), 169- 175.

- Bratton, John & Gold, Jeffreg (2003). Human Resource Management, Theory and Practice, (3th ed). : London: Bath Press.
- Caliskan, E. N (2010). The Impact of (SHRM) On Organizational Performance. Journal of Naval Science and Engineering, 6(2), 100–116.
- Chien-Hung Wu; I-Shen Chen; Jia-Chern Chen.(2017). A study into the impact of employee wellness and job satisfaction on job performance. International Journal of Organizational Innovation, 10(2), 253-269.
- David, A, Genzo & Robbins, Stephen, (1996). Human Resource Management, (5th ed). John Wiley and Sons Inc.
- David, F. R. (2007). Strategic Management, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Decenzo, Robbins (1999). Human Resource Management, (6th ed). USA.
- Denisi, A. S., Griffin, R. W.(2001). Human Resource Management, U.S.A: Houghton Mifflin Com.
- Dessler Gary (2000). Human Resource Management, (8th ed). Prentice, Haily.
- Dessler, Cary (2011). Human Resource Management, (12th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, Gary (2008). Human Resource M, Florida International University, Pearson Prentice Hall.
- Dessler, Gary(2003). Human Resource Management, (9th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Farrell, Amie (2013). An investigation into performance Appraisal effectiveness from the perception of Employees in an Irish Company. Ma in Human Resources Management the National College of Ireland.
- Geher, G. (2004). Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy, Hauppauge, New York: Nova Science Publishers.
- Goodman & Svyantek (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. J. Voc Behavior, 55(2), 254-275.

Greer, Charlers, R (2003). Strategic Human Resource Management, New Jersey: Pearson Custom Publishing.

Haju, M. & Subhashini, D. (2017). A Study on the Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees Working in Automobile Industry. Journal of Management Research, (09725814). Apr-Jun2017, 17(2), 74-83.

Haoyong, L. (2014). Performance evaluation of pharmaceutical enterprise human resources management based on fuzzy comprehensive evaluation. Journal of Chemical and Pharmaceutical Research, 6(6), 2854-2859.

Harris, Michael (2000). Human Resource Management, A practical approach, (2nd ed). Harcourt College Publisher, U.S.A.

Inyang, Benjamin James (2010). Strategic Human Resource Management(SHRM): Aparadigm Shift For Achieving Sustained Competitive Advantage in Organizational. International Bulletin Of Business Administration, Euro Journals. Inc.

Jamal, Muhammad.(2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East Pakistan. Journal of Commerce & Social Sciences, 10(3), 404-418.

Kadiresan, V. Selamat, M. Selladurai, S. Charles Ramendran, Ch. Mohamed, M. (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resources Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover. Intention, Asian Social Science, 11(24).

Kennedy, Ha & Lakshmi, V. (2017). The Role Of Business Sustainability In Human Resource Management: A Study On Indian Manufacturing. The South East Asian Journal of Management, (11), 70-85.

Kobonyo, Peter & Dimba, Beatrice (2007). In Fluence Of Culture on(SHRM) Practices in Multinational Companies (MNC) in Kenya: A Critical Literature Review ,p.p 1 – 21. [www. Strathmore.edu /research/Strategic](http://www.Strathmore.edu /research/Strategic).

Lim, S. Wang, T. & Lee, S. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91– 117

Lloyd, Ken (2009). *Performance Appraisals & Phrases for dummies*, Canada: Wiley publishing, Inc.

Lu, Benjiang; Guo, Xunhua; Luo, Nianlong; Chen, Guoqing (2015). Corporate Blogging and Job Performance: Effects of Work-related and Nonwork-related Participation. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 285-314.

Marescaux, Elise, Sophie, De Winne and Luc, Sels (2013). HR Practices and HRM out Comes : the role of basic need satis faction, *Personnel Review*, 42(1), 4–27.

Mariappanadar, Sugumar (2012). Harm Of Efficiency Oriented HRM Practices on Stakeholders : an ethical issue for sustainability. *Society and Business Review* 7(2), 168–184.

Mathis, Robert & Jackson H. (1994). *Human Resource Management*, (7th ed). West Publishing Corporation.

Mithis, L & Jackson, H (2003). *Human Resource Management*, (10th ed). Ohio: South Westren.

Naidu, Suwastika. (2013). *Best Human Resource Management Practices and Firm Performance in the Pacific Island Countries*, Series: Business Economics in a Rapidly-Changing World. Hauppauge, N.Y.: Nova Science Publishers, Inc. 2013. eBook., Database: eBook Collection

Naji, A. Ben Mansour, J. Leclerc, A (2015). Performance Appraisal System and Employee Satisfaction: The role of trust towards supervisors. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 3(1)

Nartey, Djabatey, E. (2012). Recruitment And Selection Practics of Organization A case Study of HFC Banks. UnPuplished Master Thesis, Nkrumah University of Science and Technology.

Naz, Fareeha, Aftab, Junaid & Awais, Muhammad (2016). Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan Pakistan. International Journal of Management, Accounting & Economics, 3(11), 699-708.

Obisi, Chris (2011) Employee Performance Appraisal And Its Implication For Individual And Organizational Growth. Australian Journal of Business and Management Research, 1(9).

Robbins, S. (1998). Organazational Behavior, Concept, Controversies, Applications, (8th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Salaman, Greame, Story, J. & Bill, Sberry (2005). Strategic Human Resource Management, Defining the Field p.p 1 - 12. [www.Sagepub.com/upm - date/9919-0403131](http://www.Sagepub.com/upm-date/9919-0403131)

Saleem, I. and Khurshid, A. (2014). Do Human Resource Practices Affect Employee Performance? Pakistan Business Review, 152(4), 669-688.

Sani, Abdulkader (2012). SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational. Business Intelligence Journal, 5(1), 8-20.

Sarnovies, Andris (2010). Human Resource Development in Organizational Of Public Administration Of Latvia: A strategic Approach. Economic and Management Journal, 733–739.

Schemerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2000). Organizational Behavior, (7th ed). U.S.A: John Wiley & Sons Inc.

Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J., & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.). Handbook of psychology industrial and organizational psychology, Hoboken, New Jersey: Wiley, Vol. 12, 77-105.

Schulr, Randall S (1995). Managing Human Resource, (5th ed). U.S.A: West Publishing Co.

Seunghoo L. & Tae Kyu Wang; S. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment Public. Personnel Management, 46(2), 91-117.

Shrivastava, A. & Purang, P. (2011). Employee Perceptions of Performance Appraisals: a comparative study on Indian banks, The International Journal of Human Resource Management, 22(3), 632-647.

Stewart, G. L, Brown, K. G (2009). Human Resource Management, Linking Strategy to Practice, USA: John Wiley & Sons Inc.

Stone, Daver (2002). Human Resource Management, (4E). Jacar and Wiley.

Sykes, Tracy Ann; Venkatesh, Viswanath.(2017). Explaining post-implementation employee system use and job performance: impacts of the content and source of social network ties. MIS Quarterly, 41(3), 917-A8

Torrington, D. & Hall, L. (1998). Human Resource Management, (4th ed). London, Prentice-Hall.

Uchhal, Devender Singh; Solkhe, Ajay.(2017). An empirical investigation of relationship between emotional intelligence and job performance in Indian manufacturing sector clear. International Journal of Research in Commerce & Management, 8(7), 18-21.

Vithanage, Vidyanee; Arachchige, Bhadra J. H.(2017). A Study on the Work-Family Balance and Job Performance of Academics in Sri Lanka. IUP Journal of Management Research, 16(2), 7-28.



Xiaojun, Zhang (2017). Knowledge management system use and job performance: a multilevel contingency model. *MIS Quarterly*, 41(3), 811-A5.

Yahaya, K. K, Jo Ann H, Ibrahim, M, Abdullah, A. C, Azizan, N., Meitang, S. and Daud Wan D. W. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*, Open University Malaysia (OUM).

Yilmaz, Kurtulus (2014). Environmental Factors Affecting Human Resource Management Activities of Turkish Large Firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11), ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119.

## قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة الدراسة

ت	الاسم	موقع العمل
1	الدكتور وليد العواوده	جامعة آل البيت
2	الدكتور رياض أبا زيد	جامعة آل البيت
3	الدكتور هايل عباينه	جامعة آل البيت
4	الدكتور مرزوق القعيد	جامعة العلوم الإسلامية
5	الدكتور محمد الشورى	جامعة العلوم الإسلامية
6	الدكتور رائد عباينه	جامعة اليرموك
7	الدكتور عنبر الحوري	جامعة البتراء
8	الدكتور باسم فيصل عبد	جامعة الفلوجة

ملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال



أخي الموظف / أختي الموظفة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بأجراء دراسة بعنوان " أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال من جامعة آل البيت في الأردن.

علماً أن المتغير المستقل (إستراتيجيات الموارد البشرية) يتكون من خمسة أبعاد هي (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية الحوافز والمكافآت، إستراتيجية التدريب والتطوير وإستراتيجية تقييم الأداء) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) يتكون من بعدين هي (أداء المهام، الأداء السياقي (الإيثار والوعي). من أجل تحقيق أهداف الدراسة، لذا يرجو الباحث من حضراتكم التفضل بقراءة فقرات الاستبانة بموضوعية والإجابة عنها وذلك من خلال وضع علامة (√) تحت الفقرة التي ترونها مناسبة، علماً بأن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بسرية تامة

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي

الباحث

موسى حمد محمد الدليمي

إشراف الأستاذ الدكتور

سليمان ابراهيم الحوري

أولاً: بيانات عامة

1- بيانات شخصية

أ - العمر

( ) اقل من 30

( ) 30 - اقل من 40

( ) 40 - الى اقل من 50

( ) 50 فأكثر.

ب - الجنس

( ) ذكر

( ) أنثى.

ج - المؤهل العلمي

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس

( ) دراسات عليا ( ) أخرى اذكرها.

د - المسمى الوظيفي

( ) معاون عميد ( ) رئيس قسم ( ) مدير أفراد

( ) مدير موارد بشرية ( ) مدير قانونية ( ) مدير خدمات

( ) شؤون الطلبة.

ثانياً: استراتيجيات الموارد البشرية

1- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

ت	مضامين الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أبدا
1	تمتلك الجامعة القدرة على التنبؤ بما تحتاجه مستقبلا من الموارد البشرية.					
2	تمتلك الجامعة القدرة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها.					
3	تقوم إدارة الجامعة بتحديد أنواع الوظائف المتوفرة وتقييم مدى ملائمة كل وظيفة					
4	تقوم الجامعة بإجراء تحليل وظيفي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.					
5	تعتمد الجامعة على مخزون المهارات المتوفر لديها عند القيام بتخطيط مواردها البشرية.					
6	يتوفر مقياس موضوعي وعادل في تحديد احتياجات الجامعة من الموارد البشرية.					
7	تستخدم إدارة الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات في تخطيط الموارد البشرية.					
8	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التنبؤ المستقبلي بمطالب العمل في المستقبل من الموارد البشرية.					

					9	لدى إدارة الجامعة القدرة في التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة.
					10	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار التغيرات بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

## 2- إستراتيجية التوظيف

ت	مضامين الفقرات	موافق بشدة	موافق	بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق ابدا
1	تهتم الجامعة بالمواصفات الوظيفية عند شغلها للوظائف الشاغرة مثل (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب).					
2	تقوم الجامعة بوضع برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين الجدد وتقييم أدائهم.					
3	تقوم الجامعة بتعيين أصحاب الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا.					
4	تلجأ الجامعة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة.					
5	تقوم الجامعة باستقطاب ذوي المواهب والمعارف وحملة الشهادات الأكاديمية.					

					6	الجامعة تبذل قصارى جهدها في الاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المعرفة العالية.
					7	تقوم الجامعة باستخدام الأفراد العاملين من أصحاب المهارات الفنية في مجالات العمل المختلفة.
					8	تقوم الجامعة بالإعلان عن حاجتها من العاملين باستخدام وسائل إعلان متنوعة.
					9	تعتمد الجامعة على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة.

### 3- إستراتيجية الحوافز والمكافآت

ت	مضامين الفقرات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	بدرجة	لا أوافق	لا أوافق ابدا
1	تمتلك الجامعة سياسات واضحة للحوافز.						
2	تعمل الجامعة مراجعات دورية لأنظمة الحوافز والمكافآت المستخدمة.						
3	تربط الجامعة منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية - الخبرة والكفاءة).						
4	تستخدم الجامعة أنظمة الحوافز المالية المباشرة (رواتب، مكافآت).						

					5	تستخدم الجامعة أنظمة الحوافز المالية الغير مباشرة (الإجازات الطبية، التأمين الصحي، أنظمة التقاعد، خدمات الموظفين).
					6	يتيح لي تفوقني في عملي فرصاً للترقية والحصول على المكافآت
					7	يوجد في الجامعة معايير واضحة تحكم العلاوات والترقيات للعاملين
					8	راتب الموظف يعادل ما يقوم به من مهام وواجبات ومسؤوليات في العمل.
					9	يسمح لي الراتب الذي أتقاضاه بالعيش الكريم والتفرغ التام للعمل
					10	الحوافز المادية والبدلات مناسبة للدرجة العلمية والمكانة الوظيفية التي أحملها



4- إستراتيجية التدريب والتطوير

ت	مضامين الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق ابدا
1	يتوافر لدى الجامعة إدارة مخصصة لتدريب وتطوير العاملين.					
2	يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين					
3	تضع الجامعة برامج مستمرة ومنتجدة لتدريب وتطوير العاملين.					
4	تستعين الجامعة بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير عاملها.					
5	ترسل الجامعة عاملها إلى الخارج للمشاركة في دورات التدريب والتطوير.					
6	تستخدم الجامعة الوسائل الحديثة في عملية التدريب والتطوير.					
7	توفر الجامعة أجواء مناسبة لإجراء عملية التدريب.					
8	يتطلب الحصول على الترقيات في الجامعة دخول دورات تدريبية.					
9	توفر الجامعة برامج تدريبية لتزويد العاملين بالمعارف الجديدة.					

					10 تشجع الجامعة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين.
					11 تسعى الجامعة لتجديد وتصميم البرامج التدريبية ليتلاءم مع المتغيرات البيئية.

5- إستراتيجية تقييم الأداء

ت	مضامين الفقرات	موافق بشدة	موافق	بدرجة متوسطة	لا أوافق أبدا
1	أداء العاملين مدروس وقائم على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس.				
2	نظام تقييم الأداء في الجامعة يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة.				
3	نظام تقييم الأداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والأفراد.				
4	يقدم العاملون أداء يستند إلى ما يتلقونه من استشارة وإرشاد.				
5	العاملون لديهم إيمان وثقة في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم وللموظف الحق في الإطلاع على تقييم أدائه.				
6	تنوع أساليب تقييم الأداء على حسب المكانة الوظيفية.				
7	تحتوي عملية تقييم الأداء بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين.				
8	يعتمد التقييم على رأي المحيطين في بيئة العمل (المدير، والزميل، والطلبة)				

ثالثاً: الأداء الوظيفي

1- أداء المهام

ت	مضامين الفقرات	لا أوافق أبداً	لا أوافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
1	أراعي المرونة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام المطلوبة مني.				
2	أتعامل مع رؤسائي بكل احترام ولطف.				
3	أنجز المهام والواجبات المطلوبة مني على الوجه الأمثل.				
4	أقوم بالأعمال والمهام المطلوبة مني والموجودة في الوصف الوظيفي.				
5	أهتم بأداء الواجبات الأساسية في عملي.				
6	استغل الوقت لمصلحة العمل.				
7	أطبق قواعد وقوانين العمل.				
8	أقوم بواجباتي ومسؤولياتي بدقة.				
9	أحسن التصرف في المواقف المفاجئة.				
10	أحرص على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ.				
11	لدي إحساس بالمسؤولية وحب الإنجاز.				

2 - الأداء السياقي (الإيثار والوعي)

ت	مضامين الفقرات	لا أوافق أبداً	لا أوافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
1	أقدم مقترحات لتحسين سير العمل.				
2	أساعد زملائي في حل المشكلات.				
3	أشارك بالأعمال غير المطلوبة مني.				
4	أحضر دورات تدريبية إضافية.				
5	أبحث عن مهام إضافية.				
6	أبذل جهد إضافي لتحسين صورة الجامعة.				
7	أقبل الانتقادات في عملي.				
8	أرشد زملائي وأقدم العون لهم.				
9	أتقيد بتعليمات السلامة.				
10	أتعامل مع زملاء العمل بشكل حضاري.				

انتهت الاستبانة

شاكراً لكم تعاونكم