



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بابل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في جامعة بابل

دراسة مقدمة الى مجلس قسم ادارة الأعمال وهو جزء من  
متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

من قبل

اسراء جبار حسن

اسراء عبد الكريم

أشرف

أ.د. كامل شكير الوطيفي

٢٠٢٤ م

١٤٤٥ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ  
أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ

سورة البقرة: الآية (269)

## الإهداء

قال تعالى: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الامة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائهم سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة ووالدي العزيز

إلى منارة العلم والعلماء إلى الصرح الشامخ... كلية لإدارة والاقتصاد

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا

طريق العلم والمعرفة.. أساتذتنا الأفاضل

إلى من كاتفني ونحن نشق طريق النجاح معنا في مسيرتنا العلمية إلى زملائي لأعزاء

## شكر وامتنان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين ابي القاسم محمد  
وعلى آله الطيبين الطاهرين.

قيل في الحكمة: ((من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق)).

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف بجانبني خلال فتر  
دراستي هذه.

لا يسعني الا أن اتقدم بالشكر والامتنان لأستاذي ومشرفي

الأستاذ الدكتور: كامل شكير الوطيفي لما بذله من جهود في هذا الدراسة من خلال توجيهاته  
السديدة وحرصه الشديد على ان يخرج البحث رصينا ومتكاملاً.

واتقدم بالشكر والامتنان لأساتذتي في السنة الدراسية لما بذلوه من جهود طيبة في إيصال  
المادة العلمية.

اما زملائي في الدراسة فكل الشكر والامتنان لهم, فقد كانوا نعم الاخوان وخلقوا جوا طيبا اتسم  
بالالفة والتعاون مما انعكس ايجابيا على عملي . سير السنة الدراسية فكانت البيئة مناسبة

للتحصيل الدراسي والبحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الاهداء
ج	الشكر والامتنان
د	قائمة المحتويات
هـ	المقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
٣	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
٤	منهجية الدراسة
٤	مشكلة الدراسة
٥	اهداف الدراسة
٥	فرضيات الدراسة
٦	مخطط الدراسة
<b>المبحث الثاني</b>	
٧	اولاً: ممارسة إدارة الموارد البشرية
٨	تمهيد
١٠-٩	مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية
١١-١٠	أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية
١٢-١١	أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية
١٩-١٢	ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية
٢٠	ثانياً: الاداء المنظمي
٢٠	تمهيد
٢٣-٢١	مفهوم الأداء المنظمي
٢٥-٢٤	أهمية الأداء المنظمي
٢٥-٢٤	اهداف الأداء المنظمي
٢٩-٢٦	ابعاد الأداء المنظمي
<b>المبحث الثالث</b>	
<b>الجانب العملي</b>	
٣٠	اولاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث
٣٨	ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث

المبحث الرابع	
٤٥-٤٤	أولاً: الاستنتاجات
٤٥	ثانياً: التوصيات
المصادر	
٤٧-٤٦	أولاً: العربية
٥٠-٤٧	ثانياً: الأجنبية

## المقدمة

لقد تنامي في العقدين الأخيرين من القرن الماضي الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية بسبب الدور الاستراتيجي الذي تحمله هذه الوظيفة في المنظمات المعاصرة , حيث أصبح المورد البشري يمثل احد اهم المـوارد الاستراتيجية التي تمكن تلك المنظمات من الحفاظ على بقائها ومحدداساسي لفرصها في النجاح وتحقيق اهدافها الاستراتيجية وجعلها قادرة على خلق وتحقيق ميزة تنافسية دائمة , وترجع أهمية المورد البشري إلى الفلسفة الجديدة والعصرية في ادارة الموارد البشرية التي تعتبر العنصر البشري عقلا مدبرا مفكرا, لا فردا منفذا لمهام محددة وتقليدية . إن أثر استراتيجيات إدارة المـوارد البشرية ناتج عن التحولات السريعة والجزرية التي طالت مختلف مجالات حياتنا المعاصرة التي اثرت في مختلف المنظمات سواء الاقتصادية أو الانتاجية أو الخدمية وباختلاف احجامها واشكالها او البيئة المتواجدة فيها. وان تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال يمكن ان يساهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز النجاح والاستدامة في المنظمة ان تحقيق الأهداف لأية منظمة يتطلب تبني استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية بغية استثمار العاملين والوصول الى اعلى كفاءات والمهارات الفردية للموارد البشرية وتحسين وتوجيه سلوكياتهم والذي يمكن المنظمة من اختيار اهداف ملائمة وتحقيقها بنجاح تـمام.

يعد الأداء المنظمي المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويؤدي تميز أداءها إلى أن تكون أكثر بقاء واستقراراً وتميزاً وعليه فان الاهتمام المنظمة برفع مستـوى الأداء المنظمي يكون في العادة أكثر من اهتمام العاملـين بها، حيث أن قدرة المنظمة على التقدم في مراحل دورة حياتها المختلفة يعتمد بشكـل أساسى على مستويات الأداء فيها .

تتطلع معظم منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية فـي أهدافها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز تنافسي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغير المستمر، والمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع عن خلال ذلك النظر إلى افاق المستقبل ببصيرة ثابتة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر، بيد أن التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة للإدارة التي ينبغي عليه أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات، وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات إدارية عالية، وأن أهمية هذه الموارد في أداء المنظمات هي العنصر الأساسي والحيوي في أي منظمة فهي تعتبر القوة الدافعة والمحركة وراء تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها. إن علاقة الموارد البشرية بالأداء المنظمي يعتبر أمرا حيويا وحاسما في أي منظمة فالموارد البشرية هي عمود الحياة. إذا كانت إدارة الموارد البشرية تعمل بفعالية وتقدم الدعم والتوجه اللازم للموظفين فإن ذلك سينعكس إيجابيا على أدائهم وإنتاجيتهم. إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير بيئة عمل صحيحة وداعمة فانهم سيكونون أكثر رضا وإشباعا في عملهم وهذا بدوره يؤدي إلى تحسـين الأداء المنظمي. يجب ان يكون تعزيز الأداء المنظمي المحور الرئيسي لكل مدير في المؤسسة ويحتاج إلى مؤشر قياس شامل يوفر للمدراء والموظفين توجيهات واضحة وأهداف تحددتها المنظمة. والقدرة على تحقيق هذه الأهداف التنظـيمية.



**المبحث الأول**  
**بعض الاسهامات المعرفية**  
**ومنهجية الدراسة**

اولاً: منهجية الدراسة

ثانياً: بعض الاسهامات المعرفية

## اولاً: منهجية الدراسة

المنهجية هي احدى الطرائق المستعملة في ترتيب المعلومات وتنظيمها ليتم عرضها بشكل منطقي وسليم لكي يحصل المتلقي على المعلومات بشكل منطقي وواضح وفي هذا المطلب سيتم التعريف بالمواضيع الاتية :

(مشكلة الدراسة - اهدافها - فرضياتها - مخططها الافتراضي )

### ١-: مشكلة البحث

ان مشكلة البحث هي قضية مهمة في ساحة إدارة الاعمال وان مشكلة الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي هي مهمة فان المنظمات التي تواجه هذه المشكلة عليها ان توظف الأشخاص المناسبين للوظائف المتاحة وانهم يمتلكون المهارات والخبرة الازمه لتحقيق الأداء المطلوب , و من خلا التدريب والتطوير موظفيها من خلال تقديم برامج تدريبية تساعدهم على تحسين مهاراتهم وزيادة أدائهم , وكذلك من خلال تحفيز الموظفين , وتحسين بيئة عمل, ومراجعة العمليات والسياسات , لان إدارة الموارد البشرية تشير الى السياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة العاملين وفقا لذلك فان على المنظمات ان تقوم باستخدام الطرق الحديثة التي تتناسب وتتكيف مع متغيرات البيئة الحالية والمستقبلية وبلتالي فان تطبيق هذه الممارسات من (التخطيط , والاستقطاب , والتوظيف , والتدريب , والتطوير , وتقييم الأداء , والتحفيز) من شأنه قادر على تحقيق ذلك , وان الأداء المنظمي من أولويات الإدارات التي تسعى لرفع معدلاته بشكل مستمر ودراسة المشاكل التي تجعل من هذا الأداء منخفضا وضرورة إيجاد حل لها خصوصا في ضل التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة وفي ضوء توفر الإمكانيات المادية والبشرية غير المستثمرة بشكل فعال .

استنادا الى ما تقدم فان طرح الأسئلة الاتية يمكن ان يساهم في توضيح مشكلة البحث:

علاقة بين مبادئ إدارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي؟

هل تمتلك المنظمة ( عينة البحث ) تصور واضح حول مفهوم الفاعلية التنظيمية ؟

ماهي طبيعة العلاقة والاثـر بين مبادئ ادارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي؟

هل هنالك دور لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المنظمي؟

## ٢-:اهداف الدراسة

تهدف هذا الدراسة الى:

- ❖ تهدف هذا الدراسة الى : تحديد ممارسات ادارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها و اثرها على تحسين الإداء المنظمي.
- ❖ تحديد مفهوم كل من ممارسات ادارة الموارد البشرية و الإداء المنظمي
- ❖ التعرف على مستويات ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة المدروسة
- ❖ ابراز اهمية ممارسات الموارد البشرية بالانشطة الإدارية المتعلقة بتحقيق الإداء المنظمي

## ٣-:فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي

### أ- فرضيات الارتباط

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية مع الإداء المنظمي وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط والإداء المنظمي.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والتوظيف والإداء المنظمي.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير والاداء المنظمي.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز والاداء المنظمي.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء والإداء المنظمي.

### ب - فرضية التأثير

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية في الاداء التنظيمي وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

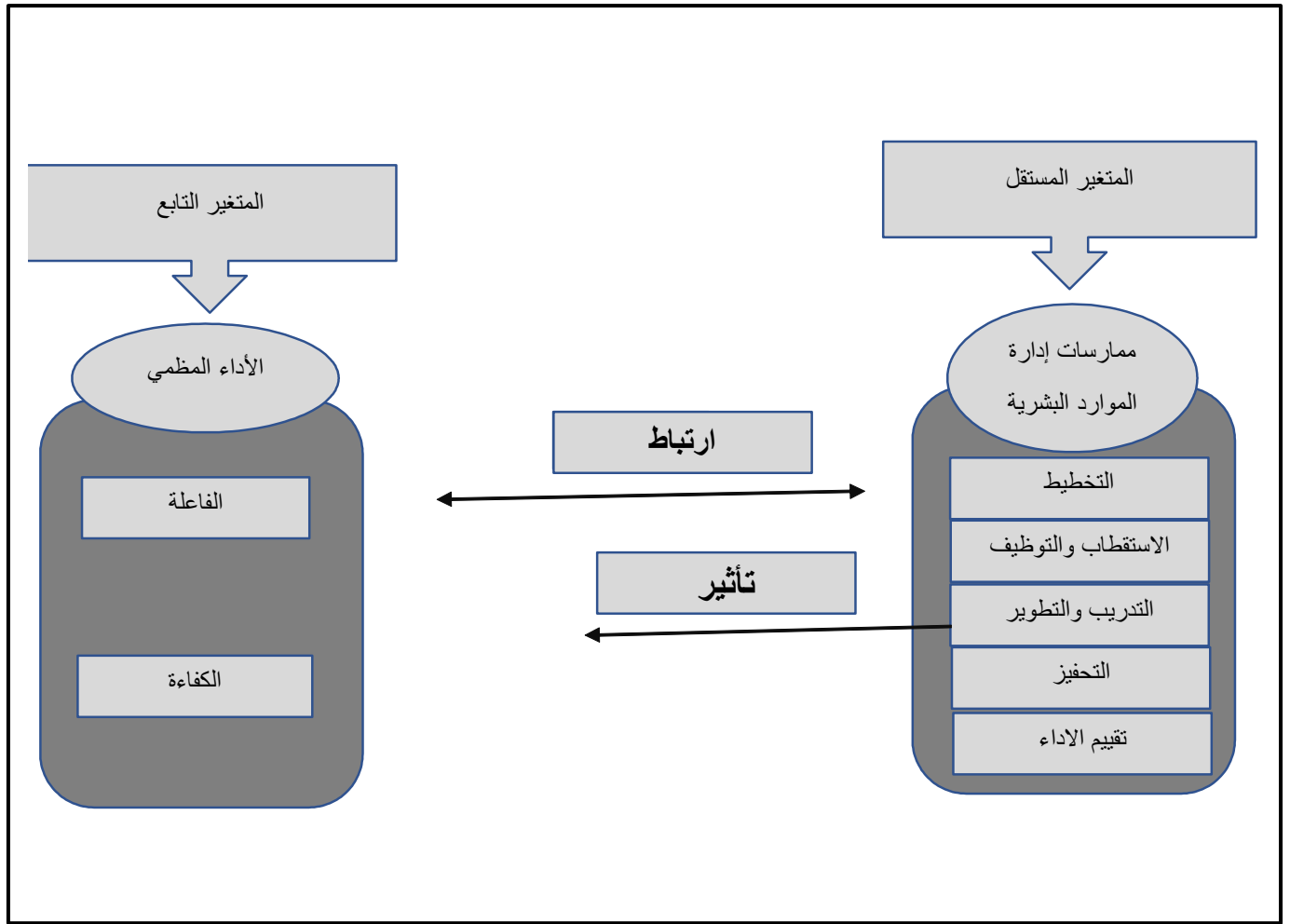
توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط في الاداء المنظمي.

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستقطاب والتوظيف في الأداء المنظمي

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتدريب والتطوير في الأداء المنظمي

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحفيز في الأداء المنظمي

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتقييم الاداء في الأداء المنظمي



شكل رقم (١) مخطط الدراسة الافتراضي من اعداد الباحثتان

# المبحث الثاني

## الجانب النظري للدراسة

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ثانياً: الأداء المنظمي

## المبحث الثاني

### الجانب النظري

#### اولا : ممارسات إدارة الموارد البشرية

يشهد العالم حاليا تغيرات سريعة متعددة ومتشابكة العناصر، وشديدة التعقيد، أصبحت في مجملها تشكل ضغوطا على منظمات الأعمال، تهدد وجودها واستمرارها، مما تتفجع المنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لأصحاب المصالح لأن هذا العصر يتميز بأنه عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، يشكل التعلم والإبداع والابتكار الوسيلة لتحقيق غايات المنظمات، وأهم نقاط القوة التي

تمكّن من منظمات الأعمال من التنبؤ بـ المتغيرات وتطوير بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، ويسمى العديد من المفكرين الإداريين وظائف أو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء ، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية فممارسات الموارد البشرية الجيدة، التي تعد فعالة في إدارة الأفراد بالإمكان تحليلها ، ومن ثم اختبار نتائجها في زيادة فعالية المنظمة.

وتعمل المنظمة على تواءم داخلي وخارجي مع ظروف السوق حيث تطرح ممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة اسهمت في زيادة فعالية المنظمة بشكل أفضل والتي دائما ما تتبناها الشركة لرفدها بالطاقات والمهارات اللازمة وكذلك للحصول على الأرباح المالية التي تتناسب مع موقعها الهام .

ومن خلال ذلك ينطلق المطلب بالمحاور الآتية :

١ : مفهوم ممارسات الموارد البشرية

٢ : أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

٣ : اهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية

٤ : ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

## ١ : مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية (HRM) هي السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على سلوك الموظفين ومواقفهم وأدائهم، اذ تشير العديد من المنظمات إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تنطوي على "ممارسات الأشخاص". هناك العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الهامة التي يجب أن تدعو استراتيجية أعمال المنظمة: تحليل العمل وتصميم الوظائف ، وتحديد عدد الموظفين ذوي المعرفة والمهارات اللازمة (تخطيط الموارد البشرية)، وجذب الموظفين المحتملين (توظيف) ، واختيار الموظفين (الاختيار)، تعليم الموظفين كيفية أداء وظائفهم واعدادهم للمستقبل (التدريب والتطوير) وتقييم أدائهم (إدارة الأداء) ، ومكافأة الموظفين (التعويض) ، وخلق بيئة عمل إيجابية (علاقات الموظفين) وتعمل المنظمة بشكل أفضل عندما تتم إدارة جميع هذه الممارسات بشكل جيد. في المنظمات ذات إدارة الموارد البشرية الفعالة ، يميل الموظفون والزبائن إلى أن يكونوا أكثر رضا والمنظمات إلى أن تكون أكثر ابتكاراً ، ولديها إنتاجية أكبر وتنمية وسمعة أفضل في المجتمع (Singh&Kassa,2016:644)

نظر لأن المنظمات في جميع أنحاء العالم تواجه تحديات متزايدة بسبب العولمة فإن العديد من المنظمات تسعى إلى الحصول على ميزة تنافسية بأي ثمن وتتحول إلى طرق أكثر ابتكاراً لممارسة الأعمال التجارية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تحدد ممارسات إدارة الموارد البشرية كنظام يجذب ويطور ويحفز، وبحفظ الموظفين لضمان التنفيذ الفعال والبقاء على قيد الحياة للمنظمة وأعضائها. اذ يتم وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية أيضا على أنها مجموعة من السياسات والممارسات المتسقة داخليا التي تم تصميمها وتنفيذها لضمان مساهمة رأس المال البشري للمنظمة في تحقيق أهداف أعمالها و النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المنظمات الإدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل تطوير كفاءات فريدة من نوعها للمنظمة ، وخلق علاقات اجتماعية معقدة وتوليد معرفة المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية، من هذا الإطار ، يمكن إثبات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط بممارسات محددة وسياسات رسمية وفلسفات تم تصميمها وتطويرها لاجتذاب وتطوير الموظفين وتحفيزهم واستبقائهم الذين يضمنون أداء المنظمة وبقائها على نحو فعال (Inclerrmun,٢٠١٤:١٢٦)

ويمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية أيضا على أنها مجموعة من السياسات والممارسات المتسقة داخليا والتي تم تصميمها وتنفيذها لضمان مساهمة رأس المال البشري للمنظمة في تحقيق أهداف أعمالها وتطوير الكفاءات التي تكون محددة للمنظمة وتنتج علاقة اجتماعية معقدة وتوليد تنظيم المعرفة للحفاظ على الميزة التنافسية (Tan&nasurdin,2011:157)

يعتمد نجاح أي عمل تجاري على ممارسات الموارد البشرية وفعاليات الأعمال التجارية المناسبة والمبنية جيدا بقدر تجعل الالتزام التنظيمي ما يعتمد على تلبية متطلبات القوانين واللوائح في الواقع، فإن التخطيط الجيد وتطوير

ممارسات فعالة أسهل بكثير في ممارسات الموارد البشرية مما يساعد في زيادة الإنتاجية والجودة في بعض ممارسات واكتساب الميزة التنافسية لقوة عاملة تتماشى استراتيجيا مع أهداف المنظمة. وعلى مر السنين تم إعادة النظر الموارد البشرية التقليدية وتحليلها التقييم مدى ملاءمتها في عالم اليوم

(Mathi& Malathi,2013:140)

كما تعرف ممارسات الموارد البشرية على أنها مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولا لتحقيق أعلى إنتاجية، كما تعرف أيضا بأنها الأنشطة الإدارية الموجهة نحو إدارة تجمع من الموارد البشرية ولضمان أن هذه الموارد موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة وتشمل ممارسات الموارد البشرية اختيار احتياجات الموارد البشرية ، والفحص ، والتوظيف ، والتدريب ، والمكافأة ، والتقييم ، وكذلك حضور العمل العلاقات والسلامة والصحة والشواغل المتعلقة بالعدالة لقد تلقت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بإدارة المنظمات القائمة على المعرفة. وبعد التنفيذ الفعال للممارسات الموارد البشرية في المنظمات مصدرا رئيس للميزة التنافسية وله علاقة إيجابية مع أداء المنظمة. (الشروفي، ٢٠١٨: ٧)

تبين مراجعة الدراسات المختلفة التي أجريت على ممارسات إدارة الموارد البشرية أن هناك العديد من العوامل داخل المنظمة وخارجها والتي تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية ويجب على مديري الموارد البشرية تحليل هذه العوامل بعناية أثناء تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية. (Tiwari& Saxena, ٢٠١٢: ٦٩٢)

## 2- أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية

تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال تأثيرها على تطوير الموظفين وسلوكياتهم وتحدد هذه الممارسات نوع الموظفين الذين يتم اختيارهم ومهارات الموظفين وتحفيزهم والفرص والحوافز لديهم التصميم طرق جديدة لأداء أفضل وظائفهم. وتركز ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر على التزام الموظفين أكثر من مجرد الالتزام بالتكاليف المرتفعة المرتبطة باختيار الموظفين وتعيينهم ، تهتم المنظمات بشكل متزايد بالحفاظ على الموظفين. التزام الموظفين هو أحد الاعتبارات المهمة لكل من المنظمات الكبيرة والصغيرة. ويحل مدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظورين من ناحية يمكن توجيه هذه الممارسات الحصول على التزام أفضل من الموظف مع المنظمة، ومن ناحية أخرى يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أيضا البحث عن السيطرة على موظفيها (٢٠: ٢٠١٢، triguero.etal)

تساعد ممارسات الموارد البشرية نجاح المنظمة بسبع طرق وهي

١-الأمن الوظيفي

٢-التوظيف الانتقائي



٣- فرق الإدارة الذاتية واللامركزية في اتخاذ القرارات باعتبارها المبادئ الأساسية للتصميم

٤- عالية نسبيا التعويض الذي يتوقف على الأداء المؤسسي

٥- التدريب المكثف

٦- الفروق والحواجز في الوضع ، فيما يتعلق بالملابس واللغة والترتيبات المكتبية والاختلافات في الأجور عبر المستويات

٧- المشاركة المكثفة للمعلومات المالية ومعلومات الأداء في جميع أنحاء المنظمة. (٧) (Yang,2011:58)

ممارسات إدارة الموارد البشرية تنطوي على جميع القرارات والإجراءات الإدارية ويبدأ دور الممارسات بتوظيف أشخاص من قبل المنظمة، ومن ثم يتطلب تعيين موظفين جدد تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية أثناء التوظيف إذ يجب إشراك الموظفين في هيكل المنظمة من خلال التدريب والتنشئة الاجتماعية. بعد هذه العملية اختيار الموظفين ، يتم و تقييم العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تطوير الموظفين وتشجيعهم من خلال . أنظمة المكافآت والتدريب ، والتقييم ، والتواصل لإدارة الموظفين بطريقة فعالة الموظفين بدقة ، وإلا فإن ذلك سيضر بمزايا ممارسات المنظمة وقد يكون علاجاً واضحاً لتحفيز خبرة الموظفين وموقفهم وطريقة ذلك والتي تؤثر على أداء المنظمات وكذلك الموظفين ويمكن أن يساعدهم الموقف الإيجابي للموظف على بذل أقصى جهد على أمل الحصول على ترقية في المنظمة (Mangoor,etal,2019:4)

### 3-: أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية

شجعت العولمة وبيئة الأعمال التنافسية على أن تكون استباقية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها من أجل إدخال منتجات جديدة وتقنيات جديدة يمكن أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية تقريبا كل شيء مقترنا بإدارة علاقات العمل داخل المنظمة وتتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية نظاما يجذب وتطوير وتحفيز وأستبقاء الموظفين لضمان التنفيذ الفعال وبقاء المنظمة وأعضائها، أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية على راس القائمة والتي تشمل كثافة التوظيف ومتوسط ساعات التدريب في السنة ومعايير الترقية (Ling,2010:107) تهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية على ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه وضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالنمط بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر ، وضمان توجيه موارد المنظمة على الأخص ما يمس الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة وضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه الذي تسير فيه أنشطة المنظمة . ويتضح لنا مما سبق أهمية الموارد البشرية وادارتها كاصل تنموي

منتج وفعال إذا ما أحسن ادارته، استثماره وتدريبه وهذا ما ساعد على تقدم الدول الكبرى لأنها اهتمت بالعنصر البشري (جاب الله, ٢٠١٤: ١٩).

فيما اشار (تعشاش, ٢٠١٠: ٥) الاهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل و الراغبة فيه تشكل قوة النفع الأساسية المنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل في تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها. وتعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا ، وصيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء، والمحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة و تامين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.

### ابعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية:

#### ١- الاستقطاب والتوظيف

يعرف الاستقطاب والاختيار بالبحث والاختيار واستمالة الأفراد المميزين لتشغل الوظائف الشاغرة في العمل، وجذب مجموعة كافية من الأفراد ، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل ليكونون القاعدة التي يتكون منها الهيكل الاداري والتنفيذي (الشرقي, ٢٠١٨: ٩) اما التوظيف فهي عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية ، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة، وتتزايد الأعباء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الإنتاجية إذ تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشرية (فوطه , القطب , ٢٠١٣: ٦ )

في حين يرى (Mansour, ٢٠١٥: ٥٠٥) التوظيف هو عملية تكوين مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتقدم الى منظمة للعمل" ، والاستقطاب هو "العملية التي يستخدمها المديرون والآخرين لأدوات محددة للاختيار من بين مجموعة من المتقدمين الذين يحتمل أن ينجح الشخص (الأشخاص) الأكثر نجاحا في الوظيفة (الوظائف) الممنوحة لأهداف الإدارة والمتطلبات القانونية. تضمن المنظمات التي تستخدم انتقائية جيدة في عملية التوظيف الحصول على الأشخاص المهرة والمؤهلين المناسبين للحصول على الوظيفة المناسبة إذ أن هناك علاقة إيجابية بين توظيف الموارد البشرية واختيارها وإنتاجية العمل.

ويتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حاليا أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل.

أن سياسة استقطاب الموارد البشرية للعمل تعنى تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتمام إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر (حسن، ٢٠١٠: ٢٠-٢١)

**المصدر الداخلي:** وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة وهذه المصادر غالبا ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها إذ إن الاستقطاب من المصادر الداخلي له العديد من المزايا منها: تاحة : . فرصة التقدم الوظيفي العاطلين في المنظمة وتحقيق تتابع حالات الترقية وخفض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي ومعرفة الأفراد بضوابط وإجراءات عمل المنظمة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف للوظيفة الجديدة

**المصدر الخارجي:** هنا تعتمد المنظمة مجموعة من المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلون لشغل الوظيفة الشاغرة. ومن مزايا المصدر الخارجي لاستقطاب الموارد البشرية الاتي: اتاحة فرصة التقدم والتطور عن طريق السماح بدخول مهارات وقابليات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقا وإقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية غير ملائمة في المنظمة، وأقل كلفة من أعداد برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.

## ٢-٢- التخطيط

تعرف عملية التخطيط بأنها "سلسلة متتابعة من الإجراءات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة المعلن عنها ليتسنى للقائمين بها قبول أو رفض المرشح المتقدم لتلك الوظيفة وفقا للمتطلبات العمل في المنظمة وبما يتماشى مع سياستها وثقافتها وأهدافها التنظيمية . كما هي مجموعة من المعايير المستخدمة في عملية الاختيار وهي ( مستوى التعلم، الخبرات السابقة، الصفات البدنية، الصفات الشخصية، المعرفة السابقة بالشخص). (طاهر, عبد الدائم, ٢٠١٥: ٣٧). وتعتمد هذه العملية على التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمل في المستقبل و الاستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف و السياسات و البرامج و الإجراءات و القواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي و النوعي بين ما تحتاج إليه و بين ما هو معروض حاليا أو يمكن توفيره مستقبلا ، ونظرا لتغير البيئة التي تعمل فيها المنظمة بصفة مستمرة ،ينبغي على عملية تخطيط الموارد البشرية أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفر الموارد البشرية القادرة على إنجاز الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية. وتتكون أهمية هذه العملية من إدراك الآثار الإيجابية التي يمكن تحقيقها عند أداء هذه العملية بشكل فعال، و أيضا من خلال تجنب نقاط الضعف والآثار السلبية التي تنتج بسبب عدم القيام بها على أكمل وجه أو عندما يتم تنفيذها بأسلوب غير ملائم (مقداد, ٢٠١٦: ١٦).

لذلك فإن جميع المنظمات تحتاج إلي موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به،و يجب أن تقوم لذلك فان جميع المنظمات بتحديد احتياجاتها من أعداد مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة

من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على اكمل وجه، وبأقل تكلفة ، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة ، ووجود اعداد غير مناسبة منها أيضا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة مما يجب أن تكون، للموارد البشرية بأنه إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوافرة لدى العاملين على رأس العمل وفي وق التوظيف، ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي يتبغى إتباعها لمقابلة الاحتياجات ويمكن توضيح أهمية لتخطيط الموارد البشرية من خلال ثلاث نقاط (كرو، ٢٠١٦:١٤)

١-: يؤدي التي تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبل الدقيق بالحاجات لمستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة . وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفوء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى لأسيا تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتوجه بعرض قليل منها.

٢-: يوفر المنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات , قابليات و خصائص ) في الوقت المناسب ,مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط و تطوير المسار المهني للعاملين،

٣-: يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية انجاء خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختبار والتدريب والتحفيز ,

يعد تخطيط الموارد البشرية أمراً أساسياً حيث تسعى المنظمة إلى الحفاظ على قدرتها و على تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسينها من خلال تطوير الاستراتيجيات المصممة لزيادة القوى العاملة الحالية والمستقبلية وتتمثل مزايا تخطيط الموارد البشرية في أن يتم تعيين العدد المناسب من الموظفين في كل مستوى في التسلسل الهرمي وأن متطلبات التوظيف يمكن أن تكون متوازنة بشكل أفضل وأن تكون حركة الموظفين أسهل في الارتقاء إلى مستوى توقعات الجمهور نظر لأن المنظمات تواجه تحديات تنافسية متزايدة ، فإن الحاجة إلى زيادة الإنتاجية أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى. لقد أصبح أن نقول إن العمل يحتاج إلى الأشخاص المناسبين" ، في المكان "الصحيح" في الوقت "المناسب على الرغم من أن هذا أمر بالغ الأهمية للاستراتيجي

### ٣-:التدريب والتطوير

التدريب هو الجهود المخطط لها من قبل منظمة لتسهيل تعلم الموظف من الكفاءات المتعلقة بالوظيفة. تتضمن الكفاءات المعرفية المعرفة أو المهارات أو السلوكيات التي تعتبر حاسمة في الأداء الوظيفي الناجح، يساعد التدريب والتطوير في الاستفادة المثلى من الموارد البشرية التي تساعد الموظف على تحقيق الأهداف التنظيمية فضلا عن أهدافه الفردية كما أنه يساعد على تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من خلال بناء الإدراك والمشاعر الإيجابية حول المنظمة . ويساعد التدريب والتطوير في خلق صورة أفضل للمنظمات وبالتالي المساعدة في التطوير التنظيمي ، أي أن المنظمة تصبح أكثر فاعلية في صنع القرار وحل المشكلات مما يساعد في فهم وتنفيذ السياسات التنظيمية. التدريب والتطوير بدل على الالتزام بإبقاء الموظفين على أحدث المعرفة

والممارسة. كما يؤدي الإبداع والابتكار أيضاً إلى تحفيز أداء الموظفين وتيسيره من خلال الثقافة تنص برامج التدريب والتطوير على أن الثقافة التنظيمية تكمن في تصميم المعايير التنظيمية التي توکس تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار. كما تلعب دوراً مهماً في تهيئة مثل هذه البيئة التي تتيح التعلم والاستجابة المبتكرة للتحديات أو التهديدات التنافسية أو الفرص الجديدة. وبالتالي ، يعد إنشاء ثقافة تكيفية والتأثير عليها أحد أهم وظائف المدير والتي توفر برامج التدريب والتطوير هذه الفرص (Adewale& Anthonia , ٢٠١٣: ١١٩) , منح الموظفين الجدد والقادمي المهارات والقدرات والمعرفة التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم بفعالية وكفاءة. يمكن للموظفين الحصول على هذه المهارات في الوظيفة وخارج الوظيفة عندما لا يكونون في العمل. فالتدريب والتطوير يحسن مهارات وقدرات تدريب الموظفين هي الأساليب التي يتم تطبيقها لتزويد الموظفين الجدد بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم ويلاحظ أن أنشطة التطوير تساعد الفرد على تقديم مساهمات إيجابية للمنظمات. ( Nwachukwu& Chladková,2017: 27 ) يشير التدريب إلى إتاحة الفرصة للموظفين لتطوير مهارات عامة ومحددة لزيادة قابليتهم للتوظيف. تتيح فرص التدريب لرضا الاستقلال الذاتي عن طريق زيادة الرقابة الداخلية. قد يلبي التدريب الحاجة إلى الارتباط لأنه يشير إلى الموظفين بأنهم موضع تقدير وأن المنظمة مستعدة للاستثمار في علاقة طويلة الأمد معهم كما يسمح بالتعاون مع أشخاص آخرين مثل الزملاء والمدرسين ، مما يمكن أن يحفز الرضا عن العلاقة في النهاية يمكن رعاية الحاجة إلى الكفاءة من خلال اكتساب باي مهارات ومعارف ( Marescaux, etal,2013:9 ) يتم تعريف التدريب على أنه الجهود المخطط لها والتي تهدف إلى تعليم العاملين القدرات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر. في حين التطوير يتجاوز ما هو أن يتم توسيع المهارات والقدرات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد. وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير فلا بد وأن ينقل ما يتم تعلمه واكتماله من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية (فوطه، القطب، ٢٠١٣: ١٦٥). تساعد برامج التدريب والتطوير الشاملة كليا المتدربين على التركيز على المهارات والمواقف والمعارف الضرورية لتحقيق الأهداف وتوليد مزايا تنافسية لمنظمة وجدت أن التدريب له تأثير كبير على الأداء التنظيمي ، كذلك بأن التدريب والتطوير يمكن أن يؤثر على أداء المنظمة لأن مهارات الموظفين ومعرفتهم وقدراتهم يمكن تحسينها بشكل مستمر هناك علاقة مهمة بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي. وجدت أن الاستثمار في التدريب والتطوير يمكن أن تنتج فوائد ضخمة للمنظمة إذ ذكر العديد من الباحثين أن التدريب يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية، ويمكن للموظفين وأصحاب العمل الحصول على منافع متبادلة من التدريب (Saifalislam,etal,2014:44)

#### ٤- التحفيز

يشير التحفيز إلى جميع المدفوعات النقدية وغير النقدية والنفسية التي تقدمها المنظمة لموظفيها في مقابل العمل الذي يقومون به بشكل تحفيز الموظفين من خلال نظام المكافآت الجيدة مهمة صعبة ومثيرة للتحدي للمديرين

العامين حيث يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على سلوك الموظفين تجاه وظائفهم وزيادة التزامهم وبالتالي أدائهم. تنص على أن استراتيجيات المكافآت هي جزء مهم من استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة ويجب أن تتدرج مع استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى بحيث تكمل وتعزز أحداً وجد أن الدافع من خلال نظام المكافآت الجيد يمكن أن يؤدي إلى زيادة في إنتاجية الموظفين حيث أن بعض الأشكال يستخدم التعويض مثل تقاسم الأرباح كمتغير استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة لأنه يربط مصالح العمال بشكل أوثق بمصالح المنظمة وبالتالي يعزز جهودهم ويؤدي إلى أداء أفضل. وللمكافآت أيضاً تأثير مباشر على أداء الموظف . التدريب والتطوير يرفعان مستويات الأداء ويسهمان في النجاح التنظيمي من خلال تطوير الموظفين ذوي المعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات وسلوك الموظف الجيد وقد وجدوا أيضاً علاقة إيجابية بين التدريب المرتبط بالعمل وإنتاجية الموظف (Mansour, 2015:506) يعمل نظام المكافآت على تحفيز الموظفين لإظهار مرونتهم الوظيفية ويوفر حافزاً لبدء الأفكار والتكيف بشكل أسرع نظراً لأنه سيتم تحقيق اعتراف المنظمات من خلال توفير حل للقضايا المستمرة ، لكن قد تؤدي المبادرة والمرونة الأكثر أهمية في العمل إلى زيادة عبء العمل كونه مرهقاً وغير مستقر بالنسبة للعامل إذا لم تكافأ جهوده ، فالتدريب والتطوير يبنيان مهارة ومرونة في القوى العاملة. ويرغب العمال في تحسين مهاراتهم للتقدم في مهنتهم عادة من خلال برنامج تعليمي عملي قائم على المساعدة في إتقان أو تطبيق قوة جديدة. التدريب يرتبط بعلاقة إيجابية مع مرونة الموظف من خلال توسيع مهارات الموظفين وكفاءاتهم، تساعد المنظمات العمال على إيجاد طرقاً بديلة أو يعملون ويزيدون من المرونة السلوكية (Tangthong&Agahi, 2018:60)

التحفيز هو عملية توفير قيمة نقدية للموظفين عن العمل الذي قاموا به ويمكن استخدام التحفيز لتوظيف الموظفين المهرة ، ومكافأة الأداء ، وتشجيع ولاء للمنظمة عن طريق الحد من حجم الأعمال. قد يشمل التحفيز الأجر الأساسي ، والعمل الإضافي ، والمكافآت ، وبدل السفر / الإقامة ، وخيارات الأسهم ، والبدلات الطبية ، والعمولات ، ومشاركة الأرباح وتشير دراسة حديثة أجراها Hay إلى أن ٢٠% من الموظفين يخططون لتغيير مواقعهم الحالية في غضون خمس سنوات على الأقل وتتمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة في دمج نظام الأداء والتحفيز الذي يعزز إرادة الموظف في العمل بفعالية وكفاءة مما يدل على وجود علاقة كبيرة بين التعويض وأداء الموظف ومن المهم أن ينظر صاحب العمل إلى ممارسات التحفيز في ضوء مواتية ممارسات التعويض تؤثر بشدة على توظيف الموظفين ودوراتهم وإنتاجيتهم (HASSAN, ٢٠١٦:١٦).

تمارس إدارة المكافآت في جوانب مختلفة للمساعدة في تحسين أداء الموظفين وبعضها يتضمن مكافآت مالية وغير مالية فالتعويضات والمزايا هي جزء من ممارسات إدارة المكافآت في المنظمات الصغيرة التي يمكن أن تساعد في تحسين أداء هذه المنظمات التحفيز هو شكل من أشكال الأجر أو الحوافز الممنوحة للموظف لأداء خدمات لصاحب العمل وغالباً ما يعتمد على الأجر أو الرواتب أو المكافآت. اما المكافآت هي مكافآت إضافية قد يستخدمها صاحب العمل لجذب الموظفين والحفاظ عليهم و يتم تعويض الموظف بناءً على مهاراته ومعرفته وتجربته وتعليمه وينبغي للمنظمات أن تكون لديها برنامج لإدارة الأجر والمرتبات. يتكون من هيكل الرواتب وفقاً لدرجة رواتب

الموظف التي تستند إلى توصيف الوظائف وتقييم الوظائف واستطلاعات الرواتب. هذه تساعد على تشجيع الموظفين على العمل نحو تحقيق أهداف العمل لتحقيق مستويات أداء الأعمال المطلوب. فإن المنظمات الكبيرة على استعداد لدفع رواتب الموظفين أكثر بسبب ظروف العمل التنظيمية مثل جدول العمل والبيئة التي قد تؤثر على أداء هذه المنظمات بطريقة أو بأخرى و تمثل الأعمال التجارية الكبيرة صورة ساعات العمل الطويلة ، ومظهر المنظمة ، والقواعد ، والإشراف الدقيق ، وصنع القرار أقل ، والجو الرسمي وغير الرسمي من ناحية أخرى ، قد تقدم المنظمات الصغيرة أجوراً منخفضة لكنها تصور بيئة مريحة وغير رسمية وموظف وعلاقة صاحب العمل ، والجو الشخصي حيث تتاح الفرصة للموظفين لاتخاذ القرارات وتحمل

المسؤولية (MUKIIBI, 2016:24-25)

## ٥- تقييم الأداء

ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في جيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تعتمد المنظمات إلا في أواخر العشرينات أو من القرن الماضي كما أنه لم يتبلور كوظيفة متخصصة إلا منذ عهد قريب، اذ تعرف عملية التقييم بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للموظف وهذا ما يسمح بتحديد العلاوات المستحقة للموظفين ، تخطيط المسار الوظيفي، اختيار الموظفين الأصلح للترقية، تحديد الاحتياجات التدريبية تشجيع التنافس الى غير ذلك من الجوانب.

عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدمياتهم أو حديثي التعيين، كما عرف تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى وهو ايضا عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف (حسن ٢٠١٠: ٢٩).

إن العلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة الموظف راسخة في الدراسات السابقة التي تقيس تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي اذ وجدت أن النتائج تشير إلى وجود علاقة كبيرة بين تقييم الأداء وكفاءة الموظف هنالك علاقة ايجابية بين تقييم الأداء من منظور ممارسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة الموظف

(Alsabbah& Ibrahim 2014:15)

تقييم الأداء هو عملية فحص وتقييم أداء الفرد في واجبه لتسهيل قرار التطوير الوظيفي للفرد اذ إنه يقيم المساهمة العامة الفردية للمنظمة من خلال تقييم خصائصه الداخلية وأداء العمل وقدرته على متابعة مناصب أعلى في المنظمة من أجل تعزيز قدرة المنظمات على البقاء من خلال بيئة مضطربة ومعظم المنظمات الكبرى تهتم كثيراً بإدارة

الأداء تدابير لموظفيه ومن المفهوم الشائع أن أهم المواهب هي مفتاح نجاح الأعمال اليوم ولكن كيف تدير المنظمة مواهبها أو مواردها البشرية سيكون أساس كل النجاح حيث يضمن الهيكل الفعال لقياس الأداء أن تستخدم المنظمة مواردها التنافسية بالكامل إلى أقصى حد اذ يلعب تقييم الأداء دور وسيلة التواصل بين الإدارة والموظف ومن شأن التقييم الفعال أن يؤدي إلى تعزيز تطوير الموظفين من خلال التغذية الراجعة بالإضافة إلى فهم أفضل لرضا الموظفين من قبل المنظمة إذا تم تطبيق التقييم ببساطة كأداة للقياس والرصد (Hong,etal, 2012:65) تقوم المنظمات بصياغة وتنفيذ معايير موضوعية إلى حد كبير وهي عادلة في تقييم عملية تقييم الأداء وممارسات الدفع المرتبطة بالأداء والتقنيات غالباً ما تكون بطبيعتها. كما لا بد المساواة بين الجنسين الرجال والنساء. كما ان التشابه الديموغرافي العالي بين المشرفين والمرؤوسين في العمر أو العرق أو الجنس يرتبط بنتائج الموارد البشرية ، مثل تصنيفات أعلى على الأداء ، والمواطنة التنظيمية ، وغموض الأدوار والصراع، يتم الإشارة إلى آليات التمييز الأخرى في عمليات تقييم الأداء (Shen.etal ٢٠٠٩:٢٤١)

### ثانياً : الاداء المنظمي

يتمثل الهدف الأسمى للمنظمات في تحقيق سعادة ورفاهية الإنسان، وكما إن الإنسان وليد البيئة فهو أيضاً وليد المنظمات فارتباط الإنسان بالمنظمات يبدأ من المهد إلى اللحد. فها هي المنظمات على سبيل المثال كالمستشفيات والمدارس والجامعات وأجهزة الإعلام والأندية الرياضية ومنظمات الطيران ووحدات الإدارة المصرفية والمحلية وغيرها من المنظمات لتعامل معها بشكل يؤثر فيها أحياناً وتؤثر فينا دائماً وقديماً كانت النظرة في إدارة شؤون المنظمات أمراً داخلياً لا يشغل بال المتعاملين معها غير أن التغييرات السريعة والمتعاقبة التي حدثت منذ منتصف القرن الماضي استوحيت حتمية إعادة النظر في فلسفة وشكل العلاقة بين الإنسان وجميع المنظمات، سواء أكانت تتعامل معها أم لم يتعامل معها وسواء أكانت هذه المنظمات تهدف إلى الربح أم لا تهدف إليه، وسواء أيضاً أكانت محلية أم إقليمية أم عالمية، وبصفة أكثر تحديداً فإن الرابط المشترك هو رغبة جميع الأطراف في تحقيق الرفاهية المنشودة، من خلال تحسين وتطوير الأداء التنظيمي.

### وينطلق المبحث من المحاور الآتية

١- مفهوم الأداء المنظمي

٢- : أهمية الأداء المنظمي

٣- : اهداف الأداء المنظمي

٤- : ابعاد الأداء المنظمي

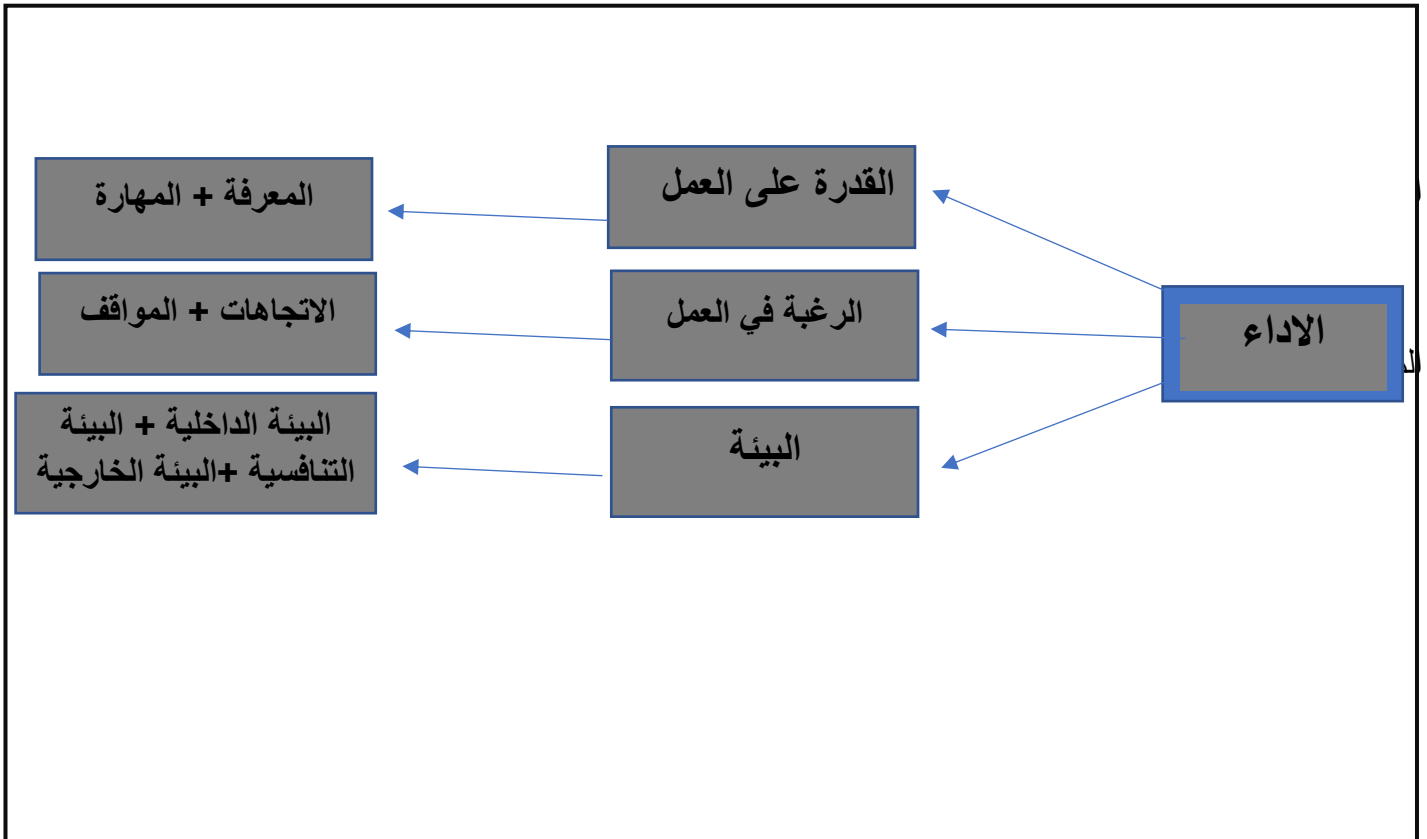


## ١- مفهوم الأداء المنظمي

مفهوم الأداء مشتق من المصطلح الانكليزي (performance) والذي اشتق من المصطلح اللاتيني ( To Perform)، والذي يعني تأدية نشاط أو تنفيذ مهمة أو انجاز عمل يساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة (الهادي - ٢٠١٣:٨١)

بعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك الاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية (العالمي وادريس ٢٠١٣: ٨٨)

وفقاً لنظرية المنظمة فإن الأداء عبارة عن بناء متعدد الأبعاد اذ يحتوي على سجل انجاز الفرد ويضم عاملين مهمين هما الكفاءة والفاعلية (Soltani et al ٢٠١٨:٢٣٩) فالأداء بأنه توافر القدرة على الرغبة في العمل والبيئة المناسبة التي تقصد بها ظروف العمل أو ظرف العمليات المستخدمة أن تمثل هذه الشروط الثلاثة الأداء ويمكن توضيحه من خلال الشكل الاتي



شكل (٣) مكونات الاداء

كما لا يوجد مفهوم محدد للأداء التنظيمي نتيجة لهيكل المتعدد الأبعاد الا يشمل :

(Soltanizadeh.etal.2016:7)

(١) أصحاب المصلحة المختلفين مثل المديرين والموظفون والمساهمون والموردون والزبائن والحكومة وغير الربحية وما إلى ذلك الذين يمكن أن تكون مصالحهم في تناقض بين واحد وآخر.

(٢) موارد مختلفة البيئة والاختيار الاستراتيجي.

(٣) القياس والإطار الزمني حددت ثبات الأداء المتغيرات المختلفة للأداء في استعراضها. الأداء التنظيمي يشمل المخرجات الفعلية للمنظمة التي تم قياسها مقابل مخرجاتها المطلوبة والتي تشمل ثلاثة مجالات محددة من نتائج المنظمة: (أ) الأداء المالي الربح والعائد على الأصول والعائد على الاستثمار (ب) أداء سوق المنتجات المبيعات ، الحصة السوقية ، إلخ) و (ج) عوائد المساهمين. توجد فلسفات متعددة حول الأداء التنظيمي اذ تعتمد قدرة أي منظمة على تحقيق الأهداف المحددة للاحتفاظ بالربح ، والقدرة التنافسية ، وزيادة الحصة السوقية، والحفاظ على البقاء على المدى الطويل على استخدام الإستراتيجية وخطط العمل التنظيمية المعمول بها. وتستخدم المنظمات معايير قياس داخلية ، أي مؤشرات الأداء الرئيسية ، كوحدات قياس الأداء الاستثمار التنظيمي في أنظمة قياس الأداء مهم جدا لتقييم الأداء الذي

يؤثر بشكل مباشر على طريقة تقييم مستوى تحقيق أهداف الأداء ومراجعة الخطط الاستراتيجية، يقوم الباحثون في الغالب التقييم الأداء التنظيمي باستخدام فئات واسعة تعرف باسم عناصر الأداء (Oyemomi.etal ٢٠١٦:٣) الأداء التنظيمي مفهوم متعدد الأوجه ومن خلال ذلك فإننا تميز بين مؤشرين للأداء التنظيمي : النتائج التشغيلية (مثل الإنتاجية والجودة والنتائج المالية (مثل العائد على رأس المال المستثمر وعائد المساهمين). والأداء المالي أبعد من الأداء التشغيلي ومن المحتمل أن يخضع لعوامل إضافية للتدخل

(Altuntaş, etal, 2014: 305)

للأداء التنظيمي تعريفات كثيرة ومتعددة باختلاف الباحثين والمدارس التي ينتموا إليها، تستذكر بعض من هذه التعريفات من خلال الجدول التالي

## جدول (٧) تعريفات الأداء التنظيمي

المفهوم	الباحث والسنة والصفحة	ت
هو قدرة المنظمة علي تحقيق اهدافها وغايتها	Ansoff. 1990 204	١
الحصيلة النهائية لكل العمليات التي تقوم بها المنظمة	الحسيني، ١٩٩٧: ١١٨	٢
تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها	Wheelen & Hanger, 2000: 231	٣
وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال إدارة اداء المنظمة والأفراد ضمن إطار متفق عليه من الأهداف المخططة والمعايير ومتطلبات الكفاءة	Armstrong. 2006:1	٤
استخدام أي منظمة لمواردها وتكنولوجيا وعلاقاتها مع بيئتها التنظيمية لتحقيق الأهداف الجماعية	Lipson. 2010:256	٥
قدرة المنظمة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة واحتياجاتها الخاصة من أجل البقاء	Ramayah, et, al ٢٠١١:١٢,	٦
درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الاهداف المخططة بكفاءة وفاعلية	طاووس، ٢٠١٢: ٧٠	٧
هو القدرة على الحصول على الموارد المالية وغير المادية ومعالجتها بشكل صحيح لتحقيق أهداف المنظمة	Ebrahimi ,2016:352	٨
قدرة المنظمة على الايفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة والبقاء على قيد الحياة في السوق	Haetal ٢٠١٦:١٨٥	٩
هو مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها السوقية والمالية	chavez, etal, 2017: 33	١٠

### اعداد الباحثان وفقا للمصادر المذكورة

يعرف الأداء المنظمي : هو الطريقة التي تعمل بها المنظمة من اجل الحصول على أهدافها وتلبية احتياجاتها واحتياجات الزبائن .

## ٢- أهمية الاداء المنظمي

معرفة اداء المنظمات يتيح تحديد نقاط الضعف من أجل تحسين العمليات وزيادة الأرباح يركز اهتمام المنظمات عادة على تحسين كفاءة أصولها المادية حيث يمكن قياسها وتقييمها في هذه العملية غالباً ما لا تنتظر المنظمات في الأصول غير المرتبة وغير الملموسة التي تؤثر على الأداء الكلي ، كما يمكن تقييم أداء المنظمة من خلال تقييم الخصائص القابلة للقياس المؤشرات الأداء ( ٢٩١ : ٢٠١٥ Ewakil & Elwakil).

الأداء التنظيمي هو واحد من أهم بني الاهتمام في الدراسات الإدارية الأداء فهو محور أي عمل ، ويرجع ذلك ل إلى أن تحسين الأداء يمكن المنظمات من تنمية الأداء التنظيمي هو مؤشر على مدى نجاح المنظمة في التحقيق أهدافها ، ولا يمكن تقييم أداء المنظمة دون أخذ الأهداف التعليمية في الاعتبار ، وبالتالي يجب على المنظمات في السوق التنافسية اليوم أن تكون قادرة على تقييم أهدافها مثل تكاليف المنتج ، والأرباح ، وكذلك الأداء الذاتي ، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية من أجل قيام المنظمات بقياس تحقيق هذه الأهداف وتحسين الأداء التنظيمي (٨ : ٢٠١٦ Mehralian etal).

يعتبر الأداء التنظيمي جانباً رئيسياً في العديد من الدراسات في الأدبيات الإدارية حيث يلعب دوراً محورياً في تطوير وتنفيذ ومراقبة الخطة الاستراتيجية وتحديد الاتجاه المستقبلي، يتحقق النمو التنظيمي والتقدم فقط من خلال تحسين الأداء المستمر، الأداء التنظيمي هو مؤشر يقيس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها في السوق التنافسية اليوم ، يجب أن تكون المنظمات قادرة على تقييم أهدافها من خلال مناهج قياس الأداء مثل التكلفة الوحدة والأرباح والجودة الذاتية (مثل الجودة والرضا الأداء، وضع الاستراتيجيات المناسبة للوصول إلى أهدافها. وقد وجدت العديد من المنظمات أن الاعتماد الزائد على المؤشرات المالية لقياس الأداء سيؤدي إلى نتائج قصيرة الأجل تفيد بأن القيمة الاقتصادية تشمل قيمة الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة على السواء (Mehralian etal. 2017:114).

يجب أن يكون تعزيز الأداء التنظيمي المحور الرئيسي لكل مدير في كل مؤسسة ويحتاج إلى إنشاء مؤشر قياس شامل يوفر للمدراء والموظفين توجيهات واضحة وأهداف تحدها المنظمة. القدرة على تحقيق هذه الأهداف التنظيمية ، يجب أن يكون لدى للمنظمة الحكمة في الإبداع المستمر لنقل المعرفة الجديدة وتفسير هذه المعرفة داخل السياقات الموجودة في أجزاء المنظمة من أجل الأداء التنظيمي وتحقيق النجاح ( Muthuveloo, ) (etal. 2017:3)

الأداء التنظيمي هو مقياس تقدم المنظمة وتطورها ويوضح مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. كذلك الأداء التنظيمي هو أداة تحليل لأداء المنظمة مقارنة بالأهداف الأداء التنظيمي يضم سبع خواص مهمة وهي الفعالية والكفاءة والجودة والإنتاجية ونوعية حياة العمل والابتكار والربحية الفعالية هي القدرة على إنتاج النتيجة المرجوة. الكفاءة هي القدرة على إنجاز وظيفة / مهمة بأقل قدر من الوقت والجهد الجودة تشير إلى جودة المنتج كقياس . للتميز وحالة خالية من العيوب وأوجه القصور والتغيرات الكبيرة الإنتاجية هي القدرة على توليد السلع والخدمات

وتعزيزها و / أو إنتاجها بشكل هاتف نوعية الحياة العملية تعني أن العريضة تعطي الموظفين الجنيين مهاراتهم الشخصية من خلال بيئة عملهم ويمكن أن تسهم الخبرات في الميرين التنافسية المنظمة الأكثر هو عملية تحويل فكرة فيما / اختراع إلى منتج أو خدمة تخلق القيمة أمراً حيوياً البقاء المنظمة ، والشريعة في القدرة على فعل المزيد للحصول على الميزة التنافسية (٥٢٤) (٢٠١٦ Koohang etal) اشار (خمان حمدان ٢٠١٦ : ٨) بعد الأداء التنظيمي مؤشراً هاماً للعديد من القرارات الهامة، فهو يحد اتجاهات سير المنظمة سلباً أو إيجاباً، كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها، فالمنظمات تواجه اليوم تحديات جديدة لفرض عليها مقارنة ما تحققه من انجازات بما يصل إليه غيرها من المنظمات الاقتصادية الأفضل والأنجح في السوق. وقد تطورت هذه الفكرة بما يؤثر في المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أعلى المستويات وتحقيق أفضل النتائج لذلك لأداء محوراً أساسياً لنجاح المنظمات سواء أكانت ربحية أو غير ربحية الاقتصادية إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة والمتمثل في البقاء والاستمرارية لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين فتمحورت جهودهم على تحديد سبل الارتقاء بمستواه وهذا المسيرة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المنظمات وقد تم استخدام العديد من أمن أدوات وأنظمة قياس وتقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### ٣-اهداف الأداء المنظمي

أشار (٢٠١٧:٤) (Gomes& Carvalho) الى ان الأداء التنظيمي يسعى إلى تحقيق ثلاثة اهداف وهي:

١-:الهدف ، الذي يحدد الأداء الاهداف للسعي الى تحقيقها -

٢:موارد النظام، الذي يشدد على العلاقة بين المنظمة وبيئتها وكذلك قدرتها على التكيف والابتكار،

٣- العمليات والأنشطة ، الذي يقيم الأداء سلوك المشاركين في المنظمات يهتم نهج الهدف أكثر بالمعلومات الموضوعية والكمية المتعلقة بأهداف المنظمة الرئيسية ،

بينما تشتمل نهج كل من الموارد والعملية على معلومات نوعية أكثر تتعلق بالنتائج / التأثيرات والرضا والدوافع. يمكن أن يهتم أصحاب المصلحة المختلفون بمناهج أداء مختلفة تؤدي إلى اختلافات في تقييم الأداء، لهذا السبب يدافع العديد من العلماء عن استخدام إطار متعدد الأبعاد

على تحسين المساءلة والقدرة التنافسية وربحية منظمات التصنيع من خلال تحسين دراسة الأداء .

، ونتيجة الاختلافات في الخصائص للمنظمات بسبب المتطلبات البيئية يفضل المدراء يعمل أنظمة قياس الإنتاجية المختلفة لا يمكن تطبيق النموذج المصمم لحالة ما على حالة أخرى بعض الأحيان. قد يتعين الجمع بين أبعاد مختلفة للأداء للحصول على رؤية متوازنة وكاملة للوضع ويجب قياس الأداء المنظمي من عدة مستويات : المستوى التنظيمي ومستوى العملية الرئيسي ومستوى وحدة العمل ، مما يتطلب ابعاد تكميلية مثل الإبداع، والابتكار،

والإنتاجية، والكفاءة، والفعالية، والقدرة التنافسية ، والربحية ، والتي م قياسها على مستوى كل من المستوى التنظيمي ومستوى وحدة العمل، يمكن افتراض هذه الأبعاد كمؤشرات. يتم متعلقة على سبيل المثال الربح هو مؤشر عن المبيعات والمصروفات

(Antony&Bhattacharyya2010). تسعى المنظمات الخلق قدر كبير من المنافسة بينها ، مع المزيد من السوق ، والمزيد من الزبائن ، والمزيد من المبيعات ، وما إلى ذلك تسببت التغييرات السريعة الناجمة عن العولمة، وتقدم نظم المعلومات وغيرها من العوامل المنافسة أعلى، يتم دفع العديد من المنظمات من قبل السوق لتحديد أهدافها في أدائها، بعض الأهداف هي: خفض التكاليف، وتحقيق مستويات المبيعات، وزيادة عدد الزبائن، وزيادة نسبة السوق، وتحسين الإنتاجية والجودة، والمنتجات المبتكرة، سيتم تحقيق هذه الأهداف من خلال الأداء التنظيمي الجيد.

يتمثل الهدف من الأداء التنظيمي في خلق ثقافة عالية يقوم فيها الأفراد والفرق بتحقيق التقدم المستمر في تحسين العمليات التجارية ومهاراتهم والمساهمة في تحقيق الأهداف التي يحددها المديرون على وجه الخصوص ولا بد أن يعمل الأداء التنظيمي على التقريب بين الأهداف الفردية للموظفين والأهداف التنظيمية شريطة أن يدعم الموظفون ثقافة المنظمة. وهو ينص على تحديد التوقعات والاتفاق عليها من حيث مسؤوليات الأدوار والمسؤوليات (المتوقع القيام بها ، والمهارات المتوقع أن يكون لها والسلوكيات (المتوقع أن تكون)

(CANIA ٢٠١٤:٣٧٥) لذلك أن مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة والفعالية يعبر فعلا عن تحقيق الأهداف بالاستعمال العقلاني لمختلف الموارد، غير أنه كثيراً ما يرد مقروناً بأحد المحققة ومن الباحثين من يرى مفهوم الإنتاجية الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة بريش يحياوي ٢٠١٢: ٢٩. إذ ان معرفة الاداء التنظيمي من ناحية الموارد البشرية يساعد على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبذولة هي محط تقدير و واهتمام الإدارة، و أن هدفها هو معالجة نقاط الضعف و تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة وينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء، وإن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيههم و قياس أدائهم ينمي ملكة التقدير والرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء ووسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المنظمة دون تحيز أو تمييز فهو يساعد على القضاء.

#### ٤- ابعاد الأداء المنظمي

التنوع والاختلاف في التأطير الفكري والفلسفي لمفهوم الأداء التنظيمي انسحب على تحديد مؤشرات للقياس بالتالي تنوعت المقاييس على اثرها المكونات التي ستقاس فهناك مؤشرات اقتصادية لقياس اداء المنظمة وهي الصفة العالية لمقاييس الأداء في حين ان هناك مقاييس اعتمدت مؤشرات غير مادية ، بينما اعتمدت مؤشرات القرى الجمع بين المؤشرات المادية وغير المادية لقياس الأداء ، وفي العموم فإنها مقاييس للكفاءة والفاعلية .

#### ١- مفهوم الكفاءة .

يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات و بين كمية النتائج المتحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصاديات العمل فكلما كانت المدخلات أقل و كانت المخرجات أكثر كان ذلك معبر عن عنصر الكفاءة في الأداء و لذلك فإن الكفاءة هي عنصر هام من عناصر الأداء كما أن هنالك تعريف اخر الدنيا و للكفاءة تعلي الحصول على ما هو كثير نظير ما هو افن أي إيقام التكلفة في حدودها الأرباح في حدودها القصى و هي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات (قدي, ٢٠٠٦: ٥). س الكفاءة العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو عدي نجام تحويل المدخلات إلى مخرجات لزيادة نظام الإنتاج الإجمالي للصيانة في بورتر ، يقترح القضاء على ست خسائر ، وهي:

١- انخفاض العائد - من البدء إلى الإنتاج المستقر

٢- عيوب العملية

٣- سرعة منخفضة

٤- توقف مؤقت وخمول

٥- ضبط وتعديل

٦- تعطل المعدات.

كلما قلت المدخلات المستخدمة لتوليد المخرجات ، زادت الكفاءة. هناك فرق بين كفاءة العمل والكفاءة التنظيمية اذ تكشف كفاءة العمل عن أداء نسبة المدخلات والمخرجات ، بينما تعكس الكفاءة التنظيمية تحسين العمليات الداخلية للمنظمة مثل ثقافة الهيكل التنظيمي والمجتمع. الكفاءة التنظيمية الممتازة يمكن أن تحسن أداء الكيانات من حيث الإدارة والإنتاجية والجودة والربحية. قدم سبعة أبعاد، لقياس الكفاءة(Bartuševičienė & Šakalyte.2013:49)

(50)

أ-تصميم هيكل المنظمات

ب - بناء نظام الإدارة والأعمال

ج تطوير أساليب المنظمات والموظفين

د- دوافع التزام الموظفين

هـ. تنمية مهارات الموظف

و- الأهداف الثانوية

والكفاءة يتم قياسها من معيار الاستخدام الأمثل للموارد وذلك يتحقق من خلال العملية الإدارية والإستراتيجية التي تسمح بالمراقبة الدورية وقياس مستويات الإنتاجية (عبدالحكيم ٢٠١٢ : ٥٠). ومن خلال ذلك أن الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها الا في السياق المهني أي اثناء أداء نشاط وهناك ارتباط قوي بين الكفاءة والأداء

في المنظمة كما أن مظاهر الكفاءة يمكن مشاهدتها في شتى اصنافها والجهة التي تمارس لحسابها مسؤولة مباشرة لاكتشاف ( ٢٠١٤ : ٦٣)الكفاءات الفردية والجماعية وتقدير أهميتها

, عندما نتحدث عن الكفاءة يشير معظم المحللين إلى الكفاءة الاقتصادية المأخوذة من القطاع الخاص وتخضع التحليل في القطاع العام من جل توضيح ما يسمى بعنق كفاءة الأخير . من ثم يجب النظر إلى الكفاءة في القطاع العام على أنها مقدار بين الكفاءة الاقتصادية والكفاءة الاجتماعية – البيئية. أيضا ينبغي ضبط الأفق الزمني للقياس الكفاءة التي تم الحصول عليها للاستثمار وعادة ما يسعى القطاع الخاص إلى تحقيق الفعالية الالتصانية على المدى القصير (الريح المنوي) في حين أن معظم أستاذات القطاع العام تولد نتائج على مدى فترة زمنية أطول ، وغالبا ما يتم تجاهل تدفقات الكفاءة المستقبلية في التحليل. ومن أجل تطبيق تقنيات قياس الكفاءة من القطاع الخاص على الجمهور يجب قياس أهدافها بدقة من الناحية الكمية ، وهو وضع نادر الحدوث سبب صعوبة قياس الكفاءة في القطاع العام إلى حد كبير هو عدم القدرة على تحديد(المخرجات) بدقة لأنها مباشرة ولكنها غير مباشرة بسبب العوامل الخارجية التي تولدها ولكن أيضا بسبب عدم دقة البيان من (Mihaiu,etal,2010:135)

فيما أشار(Potocan, ٢٠١٢:٢٥٤) بأن تعريف الكفاءة على أنها كمية الموارد المستخدمة لكل وحدة نتيجة الفعالية تعرض المستوى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها •

تعرض الكفاءة مستوى إنجاز الأهداف المختلفة في حدود الموارد المتاحة المحدودة؛ تمثل الفعالية مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية



- وبالتالي فهي تشمل الكفاءة والقدرة على التكيف مع الظروف تستخدم الكفاءة لتحديد (وقياس) الاستثمارات (أو الجهود المستثمرة) لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافها وتستخدم الفعالية في تقييم العواقب الناجمة عن النظام في البيئة (أي تقييم الأهداف الاجتماعية وأهداف المنظمة)

## ٢- يتم تعريف الفاعلية

على أنها درجة من تحقيق الأهداف ولكن العديد من الدراسات تناقشها على أنها عدة جوانب: تحقيق الهدف، ومورد النظام، والسمعة، والنموذج متعدد الأبعاد

أ: في جانب تحقيق الهدف يتم تعريف الفعالية على أنها مدى تحقيق المنظمة لهدفها، بافتراض أهداف مستقرة ومحددة وموضوعية وقادرة على اكتشافها.

ب: يعتبر نهج موارد النظام الفعالية على أنها قابلية البقاء أو البقاء على قيد الحياة يعني قدرة المنظمة على البقاء من خلال الحصول على أو استخدام الموارد من البيئات.

ج- السمعة الفعالية باعتبارها رأيا شخصيا أو تصورا للفعالية. يتم جمع الآراء والتصورات من أفراد مثل الزبائن والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين المطلعين على المنظمة. أخيرا ، تشير الجوانب متعددة الأبعاد إلى أن الفعالية تقاس بعدة عناصر يمكن أن تشمل جوانب تحقيق الهدف ومورد النظام سعيا رئيسيا أنواع: الرضا الهدف ، والفعالية غير موجود؛ لأن القيمة عبارة عن مزيج من العديد من التفضيلات من الأفراد كما الفعالية في عدة التأسيسي ، وفعالية الحصول على الموارد ، وفعالية العملية الداخلية ، (Choi & Jung,2017:14)

Jung,2017:14

الكفاءة ليست هي نفس الفاعلية الموصوفة لكفاءة فيما يتعلق بمدى جودة أداء أي نشاط أو عملية. تتعلق الفعالية بأداء النشاط أو العملية الصحيحة. بمعنى آخر، تقيس الكفاءة مدى أداء المنظمة لما تفعله، لكن الفاعلية تثير أسئلة قيمة حول ما يجب أن تفعله المنظمة في المقام الأول (Kenny, ٢٠٠٨:١٣) الاعلية تعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية (الجنابي, ٢٠١٦: ٢٦)

تحقيق البرنامج أو المشروع لأهدافه المباشرة أو تحقيق النتائج المرجوة منه تحقيق النائج ، الأهداف ولتركيز على الفئات المستهدفة ، المستفيدين ، الزبائن منظور متوسط وطويل الأجل يصعب قياس وتقييم المستوى الاستراتيجي وتمثل الكفاءة والفعالية كفاءات وقدرات مختلفة وتعرض الاختلافات بين الكفاءة والفعالية تعكس الكفاءة أن المنظمة تقوم بالأشياء بشكل صحيح في حين أن الفعالية تتعلق بالمنظمة تقوم بالأمر الصحيح". هذا يعني أن المنظمة يمكن أن تكون فعالة ويتمثل التحدي في تحقيق التوازن بين الاثنين. لكي تغير أي منظمة تركيزها وتصبح أكثر قدرة على المنافسة (Kakwezi&Nyeko, ٢٠١٩:٧).

ويقيم فعالية العملية برمتها ومساهمتها في الأداء التنظيمي الشامل للسماح بإجراء التغييرات والتحسينات ، كما توفر التغذية المرتدة للمنظمة والموظفين الفرديين حول أدائهم الفعلي وتعتمد فعالية أي منظمة على جودة موظفيها اذ يجب اختيار الأشخاص المناسبين أصل في المنظمة ، ودوافعهم للعمل اتخاذ القرارات السليمة الترقية الموظفين وتدريبهم في ملء مستوى عدم التقادم. يعد نظام تقييم أداء الموظفين الفعال بمثابة حجر الزاوية في هذه العملية ، لأنه يوفر البيانات اللازمة لمعلم القرارات الإدارية المطلوبة كما يلعب هذا النظام دورا رئيسيا في تحفيز الناس على الاستفادة من قدراتهم في متابعة أهداف المنظمة (ying, ٢٠٠٤:٢١). فيما أشار (٨١:٢٠١٢, Ashraf) الى المداخل الرئيسية للفعالية التنظيمي

أ- **مدخل الهدف:** أول مدخل يستخدم على نطاق واسع في الفعالية التنظيمية هو نهج الهدف. ينصب المخرجات لمعرفة الأهداف التشغيلية والأساسية مثل الربح والإبتكار وأخيرا جودة بعض الافتراضات الأساسية لنهج الهدف. أحدها هو أنه يجب أن يكون هناك اتفاق عام على الأهداف المحددة ، ويجب أن يشعر الأشخاص المعنيون بالتزامهم بتحقيقها.

ب- **مدخل موارد النظام** الذي يولي اهتماما لمدخلات الشكل. يشرح الفعالية من وجهة نظر القدرة على الحصول على الموارد اللازمة من البيئات خارج المنظمة .

ج - **مدخل العملية:** يعرف المدخل الثالث باسم مدخل العملية الذي يولي الاهتمام لعملية التحول ويكرس نفسه لمعرفة إلى أي مدى تستخدم الموارد رسميا لتقديم الخدمات أو إنتاج السلع، صحية داخليا وفعالة والداخلية والعمليات والإجراءات في هذا المكان جيدة الترتيب, في أي منظمة فعالة لا يوجد **مدخل موارد النظام:** يسمى المدخل الثاني نهج مورد النظام أي أثر التوتر والإجهاد. والأعضاء جزء كامل من النظام ويعمل النظام نفسه بسلاسة وتعتمد العلاقة بين الأعضاء على الثقة والأمانة وحسن النية. أخيرا يكون تدفق المعلومات على أساس أفقى ورأس

د- **مدخل الدائرة الاستراتيجية:** إنه يتعامل مع تأثير المنظمة على أصحاب المصلحة الرئيسيين ومصالحهم بناء على هذا النهج ، تشير الفعالية إل الحد الأدنى من الرضا لجميع الدوائر الانتخابية لمنظمة. تشمل الدوائر الاستراتيجية جميع الأشخاص الذين يرتبطون بطريقة أو بأخرى بالمنظمة. قد يكون لهؤلاء الأشخاص أدوار مختلفة مثل مستخدمى خدمات أو منتجات المنظمة ومقدمي الموارد والميسرين لمخرجات المنظمة والداعمين الرئيسيين

## المبحث الثالث

### الجانب العملي

اولاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

ثانياً: اختيار فرضيات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث

## المبحث الثالث

### عرض وتحليل البيانات

#### أولاً : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبانة من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية لكل فقرة سواء بالنسبة لمتغيرات البحث. وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة, ولأن استمارة الاستبانة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً- لا اتفق تماماً) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية, وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4÷5=0,8). وبعد ذلك يضاف (0,8) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالاتي: (Dewberry,2004:15)

1 - 1,80 : منخفض جداً

1,81 - 2,60 : منخفض

2,61 - 3,40 : معتدل

3,41 - 4,20 : مرتفع

4,21 - 5,0 : مرتفع جداً

وسيتم تناول هذا الجانب وفق الفقرات الاتية :

أ- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص ممارسات إدارة الموارد البشرية

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير الأول وهو

ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى النحو الاتي :

#### 1. التخطيط

تم قياس البعد الأول من ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الاتي.

جدول (١) الإحصاءات الوصفية لبعء التخطيط n=3٥

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات
78%	0.85	3.91	لدى إدارة الشركة خطة طويلة الاجل للموارد البشرية
76%	0.96	3.80	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للامكانيات المادية والبشرية الشركة نحو تحقيق اداء افضل
72%	1.06	3.60	يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع تخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة
70%	0.95	3.51	يسهم التخطيط في الإيفاء باحتياجات الشركة من الموارد البشرية
74%	0.٨٦	3.70	الإجمالي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (١) نلاحظ الاتي :

- أ- على المستوى الكلي حقق بعء التخطيط وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٧٠) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٧٤٪)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠,٨٦)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثان ان للشركة خطط طويلة الاجل للموارد البشرية.
- ب- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (١) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (3.91) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع) وهذا يدل على قوة تبني الشركة لهذه الفقرة، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (٠,٨٥) ، و بشدة إجابة كانت الأعلى من بين فقرات بعء التخطيط اذ بلغت (٧٨٪) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (٤) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.51) حيث يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (0.95)، وشدة إجابة بلغت (70%)، ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعء التخطيط.

## ٢- الاستقطاب والتوظيف

تم قياس البعء الثاني من ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الاتي:

جدول (٢) الإحصاءات الوصفية لبعء الاستقطاب والتوظيف n=3٥

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات
78%	0.72	3.94	يتم متابعة الخريجين والمتفوقين من الجامعات والاتصال معهم في محاولة استقطابهم
84%	0.59	4.22	تهتم الهيئة باستقطاب الافراد ممن يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة للعمل فيها
70%	0.98	3.54	المقابلة هي عامل أساسي في عملية التوظيف في الشركة
74%	0.85	3.74	ان اختيار الموظفين في الشركة بناء على معايير الكفاءة
78%	0.٧٨	3.91	الإجمالي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (٢) نلاحظ الآتي :

- أ- على المستوى الكلي حقق بعء الاستقطاب والتوظيف وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣,٩١) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٧٨٪)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠,٧٨)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثان على ان الشركة تعتمد على المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين وان عملية اختيار الموظفين تتم وفق معايير تتناسب مع طبيعة العمل والذي ينعكس ايجاباً على أداء العاملين في الشركة.
- ب- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (٢) اعلى وسط حسابي موزون بلغ (٤,٢٢)، ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع) وهذا يدل على قوة ادراك العاملين في الشركة عينة البحث لقوة تبني هذه الفقرة، وما يدعم هذا ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠,٥٩) ، وقيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (٨٤٪) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (٣) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.54) بانحراف معياري (0.98)، وشدة إجابة بلغت (70%)، أي انها تتمتع بمستوى إجابة (مرتفع)، بالرغم من وقوعها في فئة مرتفع ألا انها اقل مقارنة بباقي فقرات البعد المذكور.

## ٢. التدريب والتطوير

تم قياس البعد الثالث من ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي، وكما مبين في الجدول الآتي.

جدول (٣) الإحصاءات الوصفية لبعء التدريب والتطوير n=35

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات
74%	1.01	3.74	تهتم الشركة باشتراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم
74%	0.78	3.71	تؤمن الشركة ان التدريب أفضل وسيلة لإكتساب المهارات العملية
75%	0.80	3.77	يتم تحديد البرامج التدريبية وفقاً لإحتياجات الشركة
73%	0.90	3.65	ان التدريب يسهم في مساعدة الفرد للتقدم لوظائف اعلى في زمن اقل
74%	0.٨٢	3.73	الإجمالي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (٣) نلاحظ الآتي :

أ- على المستوى الكلي حقق بعء التدريب والتطوير وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣,٧٣) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٧٤٪)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠,٨٢)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثان على ان الشركة تعتمد تدريب العاملين بغية رفع انتاجيتهم وكفاءتهم بما يخدم مصالحها ويتم ذلك من خلال اعداد البرامج التدريبية والتطويرية وفق احتياجات الشركة.

ب- اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (٣) اعلى وسط حسابي موزون بلغ (٣,٧٧)، ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع) وهذا يدل على قوة ادراك العاملين في الشركة لتوفر هذه الفقرة، وما يدعم هذا ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠,٧٣) وقيمة شدة الإجابة بلغت (٧٥٪) وهي الأعلى من بين فقرات بعء توزيع المعرفة ، في مقابل ذلك نجد الفقرة (٤) حققت اقل وسط حسابي موزون حيث بلغ (3.65) الا انه ما زال يقع ضمن فئة (مرتفع) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠) وبشدة إجابة قدرها (٧٣٪) وبالرغم من إيجابية النتائج لكنها اقل مقارنة مع فقرات البعد الأخرى ويعود ذلك الى ضعف ادراك عينة البحث لهذه الفقرة وعدم تبنيتها لها مما انعكس سلباً بالانخفاض في قيمة الوسط الحسابي الموزون.

### ٣. التحفيز

تم قياس البعد الرابع من ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الاتي.

جدول (٤) الإحصاءات الوصفية لبعد التحفيز n=35

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات
71%	1.19	3.57	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في الشركة بشكل مستمر
71%	1.01	3.57	يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي
73%	1.05	3.65	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافع قوي للتميز بالأداء
77%	1.00	3.85	تتيح الشركة للعاملين الفرصة للتطور الوظيفي
73%	0.93	3.68	الاجمالي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.28)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (٤) نلاحظ الاتي :

أ. على المستوى الكلي حقق بعد الكلفة وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣,٦٨) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٧٣٪)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠,٩٣)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثان ان الشركة تعتمد نظام الحوافز والمكافآت بغية تشجيع العاملين على بذل الجهود في الاعمال المكلفين بها حيث يتم منح الحوافز والمكافآت على أساس الجهد المبذول وساعات العمل.

ب. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (٤) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (٣,٨٥) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع) وهذا يدل على قوة تبني الشركة لهذه الفقرة، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (١) ، و بشدة إجابة كانت الأعلى من بين الفقرات اذ بلغت (٧٧٪) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (١) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.57) حيث يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (١,١٩)، وشدة إجابة بلغت (٧١٪)، ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد التحفيز



تم قياس البعد الخامس من ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الجدول الاتي:

جدول (٥) الإحصاءات الوصفية لبعد تقييم الاداء n=35

الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	شدة الإجابة %
يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد مستوى أداء الموظفين المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواهما	3.02	1.24	60%
المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية	3.77	0.80	75%
تخضع الشركة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	3.48	0.91	69%
تؤدي عملية تقييم الوظائف الى ترتيب العاملين وفقا لادائهم	3.63	0.91	73%
الاجمالي	3.51	0.٨٤	70%

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.28)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (٥) نلاحظ الاتي :

- أ. على المستوى الكلي حقق بعد تقييم الاداء وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣,٥١) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٧٠٪)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (0.84)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثان على ان الشركة تستخدم تقييم الاداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواهم.
- ب. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (٢) اعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.77)، ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع) وهذا يدل على قوة ادراك العاملين في الشركة عينة البحث لقوة تبني هذه الفقرة، وما يدعم هذا ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠,٨٠) ، وقيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (٧٥٪) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (١) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.02) بانحراف معياري (1.24)، وشدة إجابة بلغت (60%)، أي انها تتمتع بمستوى إجابة (معتدل)، بالرغم من وقوعها في فئة مرتفع ألا انها اقل مقارنة بباقي فقرات البعد المذكور.

## ب- عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة البحث بخصوص الاداء المنظمي

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال تحليل وشرح الأسئلة المتعلقة بأبعاد المتغير الثاني وهو الأداء المنظمي وعلى النحو الآتي :

### ١. الكفاءة

تم قياس البعد الأول من الأداء المنظمي من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه.

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لبعد الكفاءة n=35

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات
68%	1.01	3.40	تساهم المنظمة في تحقيق الرسالة والغايات التي وجدة من اجلها
72%	0.98	3.63	تتكيف الشركة بسرعة مع المتغيرات البيئية
67%	1.22	3.36	تحقق المنظمة الجودة العالية في مستوى الأداء النهائي المقدم
80%	0.96	4.00	تتعامل ادره الشركة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة
74%	1.03	3.72	الإجمالي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (٦) نلاحظ الآتي :

أ. على المستوى الكلي حقق بعد الكفاءة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٧٢) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (١,٠٣)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثان ان الشركة تسعى الى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها وبكفاءة عالية ويتم ذلك من خلال استثمار تلك الموارد في المجالات التي تعطي اكبر مردود مالي وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة بلغت (٧٤٪) وهي نسبة جيدة.

ب. اما على المستوى التفصيلي نلاحظ الفقرة (٤) التي تقيس مدى سعي الشركة الى تحقيق اعلى الإيرادات من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها قد حققت اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (4.00) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري للفقرة (٠,٩٦) ، وبشدة إجابة بلغت (٨٠٪). وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (١) حققت اقل وسط حسابي موزون قياساً بالفقرات الأخرى اذ بلغ (٣,٤٠)

وبانحراف معياري (1,01)، وشدة إجابة بلغت (68٪)، نجد ان الوسط يقع ضمن فئة (معتدل) وذلك لأن توجه افراد العينة نحو هذه الفقرة كان قليل مقارنة بباقي الفقرات .

## ٢. الفاعلية

تم قياس البعد الثاني من ابعاد الأداء المنظمي من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الإجابة وقيم الانحرافات المعيارية المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين ادناه.

جدول (٧) الإحصاءات الوصفية لبعد الفاعلية n=35

شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات
			تستخدم المديرية الكفاءات من الموارد البشرية في المجالات المناسبة
71%	1.02	3.56	ينجز العاملون الأنشطة الوظيفية وفقاً للوقت المحدد
75%	1.06	3.73	تستثمر المنظمة مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها العامة والخاصة
70%	1.17	3.53	تسعى المنظمة لزيادة ولاء العاملين فيها لضمان استقرار اعمالها
73%	1.06	3.68	الإجمالي

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (٧) نلاحظ الآتي :

أ. على المستوى الكلي حقق بعد الفاعلية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3,68) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (1,06)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثان ان بعد الفاعلية متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (73٪).

ب. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (١) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (3,93) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (1,03) ، و بشدة إجابة كانت (79٪) ويعني هذا ان الشركة تستطيع ان تحقق الموائمة ما بين مواردها والاهداف التي تسعى لتحقيقها . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (٢) حققت اقل وسط حسابي موزون قياساً بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.56) وبانحراف معياري (1.02)، وشدة إجابة بلغت (71%)، وبالرغم من ان الوسط الحسابي يقع ضمن فئة (مرتفع)

الا انه حقق اقل قيمة مقارنة مع باقي الفقرات ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد المذكور.

### ثانياً : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية وكذلك اختبار علاقات الارتباط والتأثير على المستوى الكلي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

#### ١- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بالارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي)

ولقد تفرع عنها ستة فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط والأداء المنظمي.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستقطاب والتعيين والأداء المنظمي.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والتطوير والأداء المنظمي.

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز والأداء المنظمي.

هـ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء والأداء المنظمي.

يظهر الجدول (٨) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فأن الجدول (٨) يشير أيضاً إلى حجم العينة (٣٥) ونوع الاختبار (-2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط . فإذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فأن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (٥٪)، أما في حال وجود علامة (\*\*) على معامل الارتباط فان ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (١٪). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكالاتي :

✓ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (٠,١٠ الى ٠,٢٩).

✓ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (٠,٣٠ الى ٠,٤٩).

✓ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (٠,٥ الى ١).

جدول (٨) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ( فرضية الارتباط)

		التخطيط	الاستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير	التحفيز	تقييم الاداء	ممارسات إدارة الموارد البشرية
الأداء المنظمي	Pearson Correlation	٠,٩٨٩ **	**٠,٩٦٨	**٠,٩٨٨	٠,٩٨ **١	*٠,٩٨٥ *	**٠,٩٨٢
	Sig. (2-tailed)	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠ .	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
	N	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

يظهر جدول (٨) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر ٠,٥٠) وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٩٨٢) عند مستوى دلالة (١٪) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen). وعلى مستوى الأبعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من التخطيط والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠,٩٨٩) عند مستوى دلالة (١٪) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين الاستقطاب والتعيين والأداء المنظمي ، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠,٩٦٨) و تعد علاقة ارتباط قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وتدل النتائج المستحصلة من الجدول (٨) قبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، والتي تنص على انه ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي))

٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي

(يوجد اثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء المنظمي للعاملين)) وينبثق عنها الفرضيات التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتخطيط في الاداء المنظمي.
- يوجد اثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في الاداء المنظمي.
- يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتدريب في الاداء المنظمي.
- يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتحفيز في الاداء المنظمي.
- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتقييم الاداء في الاداء المنظمي.

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط في الاداء المنظمي

جدول (٩) تحليل علاقة الانحدار بين بعد التخطيط والاداء المنظمي

Coefficients <sup>a</sup>				
Model	B	Beta	(المحتسبة)	t (الجدولية) %١
Independent Variable : <b>تخطيط</b>	٣,١٣	٠,٩٨٩	١١,٦٧	٢,٤٢
Dependent Variable : <b>الاداء المنظمي</b>				
R <sup>2</sup> =0.97		F(المحتسبة)=136.22		F1%(الجدولية)=7.31

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.28)

يتبين من الجدول (٩) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار بعد التخطيط على متغير الاداء المنظمي (٣,١٣) وهذا يعني اذا تغير بعد التخطيط بمقدار وحدة واحدة فان متغير الاداء المنظمي سيزداد بمقدار (٣,١٣) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (١١,٦٧) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١%) والبالغة (٢,٤٢).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R<sup>2</sup>) حوالي (٠,٩٧) وهذا يعني ان بعد توليد المعرفة يفسر ما نسبته (٩٧%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المنظمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (١٣٦,٢٢) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية ١% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثان من تحليل نتائج الجدول (٩) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التخطيط والاداء المنظمي))

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في الاداء المنظمي

جدول (١٠) تحليل علاقة الانحدار بين بعد الاستقطاب والتوظيف ومتغير الاداء المنظمي

Coefficients <sup>a</sup>				
Model	B	Beta	(المحتسبة)	t (الجدولية) %١
Independent Variable <b>الاستقطاب والتوظيف</b> :	٢,٦٠	٠,٩٦٨	٦,٦٢	٢,٤٢
Dependent Variable : <b>الاداء المنظمي</b>				
R <sup>2</sup> =0.93		F(المحتسبة)=43.93		F1%(الجدولية)=7.31

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.28)

يتبين من الجدول (١٠) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار بعد الاستقطاب والتوظيف على متغير الاداء المنظمي (٢,٦٠) وهذا يعني اذا تغير بعد الاستقطاب والتوظيف بمقدار وحدة واحدة فان متغير الاداء المنظمي سيزداد بمقدار (٢,٦٠) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحسبة والبالغة (٦,٦٢) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١٪) والبالغة (٢,٤٢).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (٠,٩٣) وهذا يعني ان بعد الاستقطاب والتوظيف يفسر ما نسبته (٩٣٪) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المنظمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحسبة والبالغة (٤٣,٩٣) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية ١٪ وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثان من تحليل نتائج الجدول (١٠) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في الاداء المنظمي))

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب على الاداء المنظمي

جدول (١١) تحليل علاقة الانحدار بين بعد التدريب والتطوير والاداء المنظمي

Coefficients <sup>a</sup>				
Model	B	Beta	(المحسبة) t	(الجدولية) %١
التدريب Independent Variable والتطوير :	٢,٨١	٠,٩٨٨	١١,٢٤	٢,٤٢
الاداء المنظمي : Dependent Variable				
$R^2=0.97$		F(المحسبة)=126.44		F١%(الجدولية)=7.31

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.28)

يتبين من الجدول (١١) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار بعد التدريب والتطوير على متغير الاداء المنظمي (٢,٨١) وهذا يعني اذا تغير بعد التدريب والتطوير بمقدار وحدة واحدة فان متغير الاداء المنظمي سيزداد بمقدار (٢,٨١) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحسبة والبالغة (١١,٢٤) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١٪) والبالغة (٢,٤٢).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2$ ) حوالي (٠,٩٧) وهذا يعني ان بعد التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (٩٧٪) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المنظمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (١٢٦,٤٤) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية ١٪ و عليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثان من تحليل نتائج الجدول (١١) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب والتطوير والاداء المنظمي))

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية التحفيز على الاداء المنظمي

جدول (١٢) تحليل علاقة الانحدار بين بعد التحفيز والاداء المنظمي

Coefficients <sup>a</sup>				
Model	B	Beta	(المحتسبة) t	(الجدولية) %١
Independent Variable : التحفيز	٢,٤٣	٠,٩٨١	٨,٧٣	٢,٤٢
Dependent Variable : الاداء المنظمي				
R <sup>2</sup> =0.96		F(المحتسبة)=76		F1%(الجدولية)=7.31

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية بأستخدام برنامج (SPSS V.28)

يتبين من الجدول (١٢) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار بعد التحفيز على متغير الاداء المنظمي (٢,٤٣) وهذا يعني اذا تغير بعد التحفيز بمقدار وحدة واحدة فان متغير الاداء المنظمي سيزداد بمقدار (٢,٤٣) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٨,٧٣) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١٪) والبالغة (٢,٤٢).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R<sup>2</sup>) حوالي (٠,٩٦) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (٩٦٪) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المنظمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٧٦) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية ١٪ و عليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثان من تحليل نتائج الجدول (١٢) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التحفيز والاداء المنظمي))



الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الاداء على الاداء المنظمي

جدول (١٣) تحليل علاقة الانحدار بين بعد تقييم الاداء والاداء المنظمي

Coefficients <sup>a</sup>				
Model	B	Beta	(المحتسبة)	t (الجدولية) %١
Independent Variable : تقييم الاداء	٣,٢٨	٠,٩٨٥	٩,٨١	٢,٤٢
Dependent Variable : الاداء المنظمي				
R <sup>2</sup> =0.94		F(المحتسبة)=26.31		F1%(الجدولية)=7.31

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.28)

يتبين من الجدول (١٣) ما يأتي :

أ. بلغ معامل انحدار بعد تقييم الاداء على متغير الاداء المنظمي (٣,٢٨) وهذا يعني اذا تغير بعد تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة فان متغير الاداء المنظمي سيزداد بمقدار (٣,٢٨) , علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٩,٨١) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١%) والبالغة (٢,٤٢).

ب. بلغت قيمة معامل تحديد (R<sup>2</sup>) حوالي (٠,٩٤) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (٩٤%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المنظمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٢٦,٣١) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٣١) عند مستوى معنوية ١% وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه تستدل الباحثان من تحليل نتائج الجدول (١٣) قبول الفرضية البديلة التي تنص ((وجود

علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تقييم الاداء والاداء المنظمي))

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

١. على المستوى الكلي حقق بعد التخطيط وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٧٠) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٧٤٪)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠,٨٦)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثان ان للشركة خطط طويلة الاجل للموارد البشرية.
٢. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (١) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (3.91) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع) وهذا يدل على قوة تبني الشركة لهذه الفقرة، وكما بلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (٠,٨٥) ، و بشدة إجابة كانت الأعلى من بين فقرات بعد التخطيط اذ بلغت (٧٨٪) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (٤) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (3.51) حيث يقع ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (0.95)، وشدة إجابة بلغت (70%)، ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد التخطيط.
٣. على المستوى الكلي حقق بعد الاستقطاب والتوظيف وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٩١) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل شدة الإجابة (٧٨٪)، اما قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (٠,٧٨)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثان على ان الشركة تعتمد على المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين وان عملية اختيار الموظفين تتم وفق معايير تتناسب مع طبيعة العمل والذي ينعكس ايجاباً على أداء العاملين في الشركة.
٤. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (٢) اعلى وسط حسابي موزون بلغ (٤,٢٢)، ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع) وهذا يدل على قوة ادراك العاملين في الشركة عينة البحث لقوة تبني هذه الفقرة، وما يدعم هذا ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠,٥٩) ، و قيمة شدة الإجابة كانت الأعلى من بين الفقرات الأخرى اذ بلغت (٨٤٪) . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (٣) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (٣,٥٤) بانحراف معياري (٠,٩٨)، وشدة إجابة بلغت (٧٠٪)، أي انها تتمتع بمستوى إجابة (مرتفع)، بالرغم من وقوعها في فئة مرتفع ألا انها اقل مقارنة بباقي فقرات البعد المذكور.
٥. على المستوى الكلي حقق بعد الفاعلية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٦٨) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة معامل الانحراف المعياري فكانت (١,٠٦)، مما تقدم من نتائج تستدل الباحثان ان بعد الفاعلية متوافر في الشركة عينة البحث وما يعزز ذلك وجد ان قيمة معامل شدة الإجابة (٧٣٪).
٦. اما على المستوى التفصيلي فقد حققت الفقرة (١) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً حيث بلغ (٣,٩٣) ويقع هذا الوسط ضمن فئة (مرتفع) وبانحراف معياري (١,٠٣) ، و بشدة إجابة كانت (٧٩٪) ويعني هذا ان الشركة تستطيع ان تحقق الموائمة ما بين مواردها والاهداف التي تسعى لتحقيقها . وفي مقابل ذلك نجد ان الفقرة (٢) حققت اقل وسط حسابي موزون قياسا بالفقرات الأخرى اذ بلغ (٣,٥٦) وبانحراف معياري (١,٠٢)، وشدة إجابة بلغت (٧١٪)، وبالرغم من ان الوسط

الحسابي يقع ضمن فئة (مرتفع) الا انه حقق اقل قيمة مقارنة مع باقي الفقرات ويعود ذلك الى ان ادراك عينة البحث لهذه الفقرة اقل من كل الفقرات الأخرى مما يعني ضعفها بالقياس لباقي فقرات بعد المذكور.

#### ثانيا: توصيات

- ١- العمل على تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم حيث يتم اختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس.
- ٢- بذل جهد اكبر لاستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم الشركة بشكل فعال ومرضي في ظل هذه الفترة التي هجرة اغلب الكفاءات اصبح من الصعب الحصول عليها بسهولة.
- ٣- ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن للموظف التعرف على نتائج تقييم أدائه الوظيفي الذي يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.
- ٤- ضرورة الاستفادة بشكل اكبر من التدريب والتطوير الذي ضهر بإيجابية في تعزيز الأداء التنظيمي.
- ٥- ضرورة وضع الاستراتيجية التحفيز الخاصة بتحفيز الموارد البشرية يراعي فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية .
- ٦- العمل على اتباع الشركة لسياسات الباب المفتوح حيث تتيح الاي موظف لديه أفكار بناءة ومبدعة باقتراحها واخذها بعين الاعتبار وتطبيقها بحسب الإمكانيات .

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

#### أ- رسائل والاطاريح

- ١- الشروقي , خليفة علي (٢٠١٨) , تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي , رسالة ماجستير , الاكاديمية الملكية للشطة
- ٢- الهادي , جاب الله محمد ( ٢٠١٤ ) , سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المنظمة, رسالة ماجستير , كلية العلوم لاقتصادية والعلوم التجارية , جامعة الجزائر
- ٣:- تعشاش , امينة (٢٠١٠) , إدارة الموارد البشرية ودورها في أداء المنظمة , رسالة ماجستير , جامعة دكتور يحيى فارس , الجزائر
- ٤:- فوطة , سحر محمد , القطب , محي الدين (٢٠١٣) , اثر ممارسات الموارد البشرية على تعلم نمو العاملين على المصارف التجارية , المجلة الاردنيه للعلوم التطبيقية , سلسلة العلوم الإنسانية , المجلد ١٥ , العدد ١
- ٥:- حسن , عبد المحسن احمد حاجي (٢٠١٠) , ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق الأداء المؤسسي , رسالة ماجستير , جامعة الشرق الأوسط
- ٦:- طاهر , فاضل جميل , عبد الدائم , علي عبد السلام (٢٠١٥) , دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار راس المال البشري , مجلة دناينر , العدد ٧
- ٧:- مقداد , اسمهان (٢٠١٦) , ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي دراسة الة المنظمة , رسالة ماجستير , جامعة عبد الحميد ابن باديس , الجزائر
- ٨:- كرو , شفاء (٢٠١٦) , اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات , رسالة ماجستير , الجامعة الافتراضية السورية
- ٩:- فوطة , سحر محمد , القطب , محي الدين (٢٠١٣) , اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نمو العاملين في المصارف التجارية , المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية , سلسلة العلوم الإنسانية , المجلد ١٥ , العدد ١
- ١٠:- الهادي , جاب الله محمد ( ٢٠١٣ ) , اثر الموارد البشرية على الأداء المنظمي , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية , الجزائر
- ١١:- خامان , احمد , حمدان , (٢٠١٦) , بطاقة الأداء المتوازنة واثرها على أداء المنظمة , رسالة ماجستير , قسم علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , الجزائر
- ١٢- بريش , السعيد , يحيياوي , نعيمة (٢٠١٢) أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها , مجلة أداء المنظمات الجزائرية , العدد ١

١٣:- قدي , عبد المجيد (٢٠٠٦) , علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المنظمة , رسالة ماجستير , جامعة الجزائر

١٤:- عبد الحكيم , شاهد (٢٠١٢) , اثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة , رسالة ماجستير , جامعة عمار تليجي بالاغواط , الجزائر

١٥:- الجنابي , عكاب محمد عبد الفتاح (٢٠١٦) , اثر تنفيذ الاستراتيجيات في الأداء التنظيمي , رسالة ماجستير , جامعة الشرق الأوسط

#### ثانيا: المصادر الأجنبية

1- Singh, N. R. & Kassa, (2016) The impact of human resource management practice on organizational performance-a study on Debre Brehan

2- Tan & Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness, management. 9(2), 155

3 -Indermun , V. (2014). Importance of human resource management practices and the impact companies face in relation to competitive challenges , Singaporean Journal of Business , Economics and Management Studies , 51(1448), 1-11

4 -Malathi , M. G. (2013) , HR PRACTICES IN IT SECTOR-AN OVERVIEW International , Journal Management and Social Sciences of Advanced Research

5 -Tiwari , P., & Saxena , K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. Pakistan business review , 9(2) , 669-705

M. , 6- Triguero , R. , Peña-Vinces, J. , González-Rendon , M. , & Sánch Apellaniz (2012) , Human resource Management Practices Aimed at seeking the commitment of employees on Financial and Non-Financial (subjective Performance

7- Yang , C. L. (2011) . The impact of human resource management practices

8- MaNGoor , F., Wei , L. , Bányai , T., Nurunnab I , M. , & Subhan , Q. A. (2019) , An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator, Sustainability , 11(8), 2263

9- Ling , T.C., & Nasurdin A. M. (2010) , Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia , Journal of Applied Business Research (JABR) , 26

- 10- Mansour , M. (2015) , The practice of strategic human resource management in a developing country , European Online Journal of Natural and Social Sciences, 4(3) , pp-500
- 11- Nwachukwu , C. E., & Chladková , H. (2017) , Human resource management practices and employee satisfaction in microfinance
- 12- Marescaux , E., De Winne , S., & Sels , L. (2013). HR practices and HRMoutcomes: The role of basic need satisfaction, Personnel Review , 42(1) , 427
- 13- Mansour , M. (2015) , The practice of strategic human resource management in a developing country , European Online Journal of Natural and Social Sciences , 4(3) , pp-500
- 14- Tangthong , S., & Agahi , H. (2018). The Effects of Human Resource Management Practices on Employee Service Quality in Thailand's Chained Brand Hotels , JOSR Journal of Business and Management , Volume
- 15- Hassan , S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance , International Journal of Academic Research in Accounting , Finance and Management Sciences , 6(1) , 15-22
- 16- Alsabbah , M. Y. , & Ibrahim. H. (2014) HRM practices and employee competence: A general system perspective , International Journal of Business , Economics and Law , 4(1) , 11-17
- 17- Hong , E. N. C., Hao , L. Z. , Kumar , R., Ramendran , C., & Kadiresan, V. (2012) , An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis, International Journal of Business Research and Management, 60-70
- 18- Shen , J., Chanda , A. D'netto B., & Monga , M. (2009) , Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. The International Journal of Human Resource Management , 20(2). 235-251
- 19- Soltani Zareie , B., Milani , F. S. & Navimipour , N. J. (2018). The impact of the customer relationship management on the performance. The Journal of High Technology Management Research , 29(2) 237-246
- 20- Soltanizadeh , S. Abdul Rasid , S. Z., Mottaghi Golshan , N. , & Wan Ismail W . K. (2016) , Business strategy enterprise risk management and organizational performance , Management Research Review, 39(9). 1016- 1033

- 21- Oyersum O. LA 5. Neaga , L. & Alkhuraiji. A. (2016). How sharing and business process contribute to organizational Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research* , 69(11) , 5222
- 22- Altuntaş , G., Semerciöz , F., Mert, A., & Pehlivan , C. (2014). Industry forces, competitive and functional strategies and organizational Evidence from restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 150, 300-309 performance
- 23- Mehralian , G., Nazari , J. A., Zarei , L., & Rasekh , H. R. (2016). The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM , *Journal of Cleaner Production*, 135,689
- 24-Muthuveloo , R.& Shanmugam , N., & Teoh. A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia, *Asia Pacific Management Review* , 22(4). 192-201
- 25- Gomes, P., Mendes, S. M., & Carvalho , J. (2017). Impact of PMS on organizational context, *International performance Journal Management* , 66(4), 517-538 and moderating of Productivity and effects of Performance
- 26- Koohang , A., Paliszkiwicz. J., & Goluchowski , J. (2016). The impact of leadership on trust , knowledge management , and organizational performance: A research Systems. 117(3), 521-537 model , *Industrial Management & Data*
- 27- Antony. J. P. & Bhattacharyya. S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs-Part 1: a conceptual framework *Measuring Business Excellence*, 14(2), 3-11
- 28- Bartuševičienė. I. , & Šakalytė , E. (2013). Organizational assessment effectiveness vs. efficiency *Social Transformations in Contemporary Society* , 1(1), 45-53
- 29- Mihalu , D. M., Opreana, A. , & Cristescu. M. P. (2010). Efficiency , - effectiveness and performance of the public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting* , 4(1), 132-147
- 30- Potočan , V. (2012) Business operations between efficiency and effectiveness. *Journal of information and organizational sciences*, 30
- 31- Kenny. J. (2008). Efficiency and effectiveness in higher education: Who is accountable for what? *Australian Universities' Review*, The, 50(1), 11

- 32- Kakwezi. P., & Nyeko, S. (2019), Procurement processes and performance: Efficiency and effectiveness of the function. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 3(1) procurement
- 33- Ashraf, G. (2012), A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education *International Education Studies*, 5(2), 80-87
- 34- Ying. Z. Y. (2012). The impact of performance management system on . employee performance An unpublished Master Degree Thesis University Twente, Netherlands
- 35- Dewberry, Chris,(2004). *Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice*. First published, Published in the Taylor & Francis.
- 36- Cohen, J.,(1977)," *Statistical power analysis for the behavioral sciences*", New York: Academic Press.