



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعه بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

بحث بعنوان

## دور كفاءة الموارد البشرية في صياغة العقود الحكومية

بحث تقدمت به الطالبتان

بنين كريم كاظم

ايلاف محمد جابر

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بابل لنيل درجة البكالوريوس

في ادارة الاعمال

بأشراف

ا.م.د. عقيل قاسم الخالدي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۗ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صَبْرًا وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ الْعَلِيمِ الْعَظِيمِ

(سورة البقرة: آية 32)



# الأهداء

الى السائرين على صراط الحق .....

نهدي جهدنا المتواضع هذا

الباحثان

## الشكر والعرفان

الحمد لله حمد كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على أشرف مخلوق آثاره الله بنوره واصطفاه وانطلاقا  
من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله أتقدم بخالص الشكر والتقدير

للأستاذ المشرف ( د. عقيل الخالدي )

على إرشاداته وتوجيهاته التي لم يبخل بها علينا يوما ، كما أتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى كل يد رافقتنا في هذا  
العمل سواء من قريب أو من بعيد والشكر موصول كذلك إلى أوليائنا الذين سهروا على تقديم كل الظروف  
الملائمة لانجاز هذا العمل كما لا أنسى أن أشكر جميع الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة وإلى كل الزملاء  
والأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير .

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المحتويات
1	المقدمة
8-2	الفصل الاول :منهجية البحث والدراسات السابقة
4-2	المبحث الاول : منهجية البحث
8-5	المبحث الثاني :الدراسات السابقة
17-9	المبحث الثاني :الاطار النظري
14-9	المبحث الاول :كفاءة الموارد البشرية
17-15	المبحث الثاني :العقود الحكومية
23-18	الفصل الثالث: الاطار العملي
25-24	الفصل الرابع (الاستنتاجات والتوصيات )
29-26	المصادر
	الملاحق

## المقدمة

مع تغير مجالات العمل تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات جديدة يجب معالجتها مع ضمان النمو الأمثل وتطوير المنظمة . ويتم ذلك من خلال تطبيق العقود الحكومية في أقسام الموارد البشرية من حيث صلته بالتوظيف والاختيار وعملية الإعداد والاحتفاظ بالموظفين وإدارة التعويضات والإدارة العامة. وإن التطور الواسع الذي حصل في جميع جوانب الحياة ومجالاتها ومنها الجوانب الاقتصادية والمالية أدى إلى توسع حجم الوحدات الاقتصادية وتعدد الأعمال والأنشطة وزيادة استخدام الأيدي العاملة بشكل كبير وتعدد المشاكل الإدارية والمالية وتشعبها ومن ثم صعوبة الإدارة والإشراف الشخصي على مختلف الأنشطة من الإدارة أو المالكين ، لذلك برزت أهمية وجود ادارة الموارد البشرية لغرض حماية موجودات وموارد الوحدة الاقتصادية وضمان سير العمل كما خطط له بشكل فاعل ، وتوفير البيانات والمعلومات بالكمية المناسبة والدقة المطلوبة والوقت الملائم . وإن جانباً كبيراً من تنفيذ أنشطة الوحدات الاقتصادية يعتمد على إبرام التعاقدات مع الغير مما استوجب حاجة الإدارة بوصفها المسؤولة عن كيفية تنفيذ العقود ويعمل اندماج العقود الحكومية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تغيير كيفية تجنيد المنظمة للقوى العاملة وإدارتها وإشراكها باستخدام العقود الحكومية ، حيث أصبحت الآلات قادرة الآن على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات التاريخية والأنماط السلوكية بدقة أكبر من الأشخاص. ، مما أجبر متخصصي الموارد البشرية على تولي المزيد من الأدوار الإستراتيجية. وتقديم العقود الحكومية في مختلف وحدات إدارة الموارد البشرية , ومعالجة التحديات التي تواجه تطبيق العقود الحكومية في كفاءة الموارد البشرية. مما يسهم في تعزيز فعالية وكفاءة وظائف الموارد البشرية في العقود الحكومية . وقد اقتضت طبيعة البحث تقسيمه على فصلين كان الفصل الأول متمثل بالمنهجية والدراسات السابقة اما الفصل الثاني الاطار النظري اما الفصل الثالث تضمن الجانب العملي من اجراءات بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

## الفصل الاول

### المبحث الاول (منهجية البحث)

يتناول هذا المبحث عرضا مفصلا لمشكلة البحث ،اهمية البحث، اهداف البحث، حدود البحث ،ومتغيراته وذلك على النحو الاتي

#### اولا: مشكلة البحث

تساهم كفاءة الموارد البشرية بشكل كبير في صياغة العقود بشكل عام وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات ولكون المنحني الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى لكافة العاملين بالمنظمة وعلى كافة المستويات التنظيمية وحيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة والتي تعبر عن اتجاه عام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تساهم جهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة ولان المنظمات بحاجة لصياغة العقود الحكومية لابد عليها من التركيز على ممارسات الموارد البشرية وتطوير العاملين من اجل صياغة العقود الحكومية ، ويمكن تلخيص مشكله البحث في السؤال التالي وبناءا عن كلام اعلاه يمكن تلخيص مشكلة البحث بما يلي :

#### (ما دور كفاءة الموارد البشرية في صياغة العقود الحكومية )

#### ثانيا: اهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة في مجالين: علمي وعملي

**الأهمية العلمية:** قد تفيد الدراسة في رفد المكتبات ومراكز البحث العلمي والمختصين في بيان العقود الحكومية في كفاءة الموارد البشرية.

**الأهمية العملية:** تبرز أهمية الدراسة في بيان دوره في كفاءة الموارد البشرية في صياغة العقود الحكومية , حيث تبرز الدراسة استخدام عناصر العقد التي تتمثل في العقود الحكومية الذي يستند عليه.

#### ثالثا: اهداف البحث

هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة تتمثل بالاتي :

- 1- توضيح مفهومي كفاءة الموارد البشرية والعقود الحكومية .
- 2- أيجاد العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية وصياغة العقود الحكومية.
- 3- اختبار علاقة الارتباط بين كفاءة الموارد البشرية والعقود الحكومية
- 4- اختبار علاقة التأثير بين كفاءة الموارد البشرية والعقود الحكومية

تناول مفاهيم متعددة حول متغيرات البحث للوقوف على طبيعتها النظرية ومدى إمكانية تطبيقها على  
ارض الواقع

#### رابعاً: متغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل : كفاءة الموارد البشرية وتشمل (المعرفة ، المهارات ، القدرات )

ثانياً: المتغير التابع : العقود الحكومية

#### خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كفاءة الموارد البشرية  
والعقود الحكومية ) وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة و العقود الحكومية

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة والعقود الحكومية

ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة و العقود الحكومية

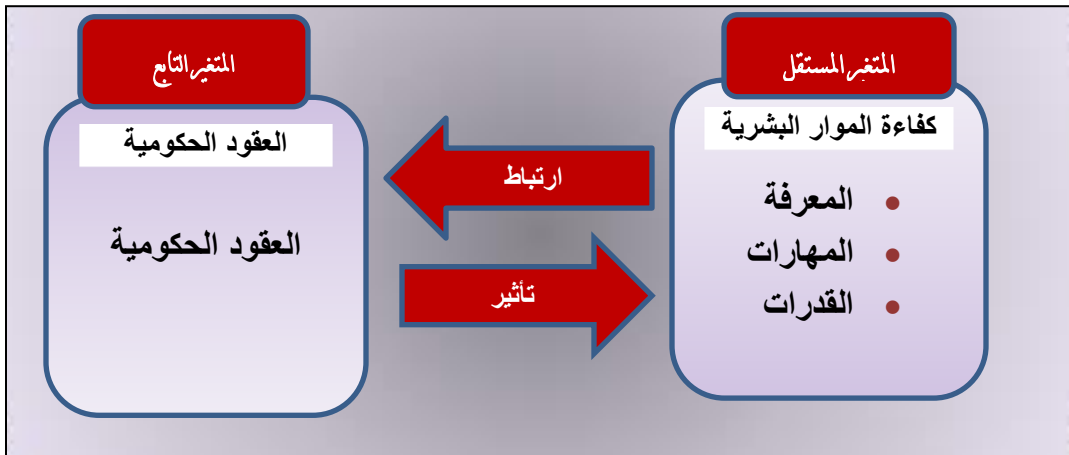
الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص ( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية كفاءة الموارد البشرية في العقود الحكومية  
) وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمعرفة في العقود الحكومية

ب. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمهارة في العقود الحكومية

ت. يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقدرة في العقود الحكومية .

#### سادساً: المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحثتان



## سابعا : الاساليب الاحصائية المستخدمة

الاعتماد في عملية التحليل الاحصائي على برنامج ( SPSS ) لتحليل البيانات واختبار فرض الدراسة من خلال الادوات الاحصائية المتمثلة بالـ ( النسبة المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار T Test - )

## ثامنا :مجتمع وعينة الدراسة

- 1 ( مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة مديرية بلدية الحمزة الغربي
- 2 ( عينة الدراسة : تم اختيار عينة البحث البالغة 60 شخص ضمن العاملين في مديرية بلدية الحمزة الغربي.
- 3) حدود الزمانية: 2024

## تاسعا : اداة البحث

تم اعتماد على الاستبانة لأنها تعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات وقياس المتغيرات المطلوب دراستها بدقة وتم اختيار الاسئلة من خلال الاطلاع على عدد من الرسائل والابحاث المنشورة المتناولة الموضوع ذاته ومن خلال اطلاع الاستاذ المشرف تم اختيارها وصياغتها بما تناسب دراستنا هذه .

## عاشرا: منهجية البحث

- أ ( في الجانب النظري : استخدم الباحث لغرض صياغة الجانب النظري للدراسة وذلك من خلال الاستعانة بالكتب ، الاطاريح والرسائل ، البحوث المنشورة في المجالات العلمية الشبكة الدولية الانترنت .
- ب ( اما في الجانب العملي : استطاع الباحث أن يجمع المادة المتعلقة بمتغير الدراسة باستخدام اداة الدراسة وهي استمارة الاستبيان ( استبانة ) .

## المبحث الثاني الدراسات السابقة

على الرغم من وجود الإسناد النظري للمتغيرات المستقلة في هذه الدراسة ، إلا أن الباحثان من خلال بحثها المكثف في المكتبات والمواقع الإلكترونية ، لم تتمكن من إيجاد دراسات مباشرة تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية ، الأمر الذي يعزز من أصالة وحدانية الدراسة . والتي تم تقسيمها وتصنيفها حسب تسلسلها الزمني وهو من الأحدث إلى الأقدم :

اولاً: الدراسات العربية

الدراسة	الباحث
( الرقابة المالية على العقود الحكومية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي / بحث تطبيقي في المديرية العامة لمشاريع إنتاج الطاقة الكهربائية المعهد العربي للمحاسبين القانونيين	عبد الرحمن ٢٠١٤
تهدف هذه الدراسة الى بيان دور الرقابة المالية على تنفيذ العقود الحكومية من مرحلة الاعلان ولغاية مرحلة انتهاء العقد وأثرها في كيفية الحد من حالات الفساد الاداري والمالي و شملت الدراسة أسلوب التعاقد والية التنفيذ للعقود الحكومية في المديرية العامة لمشاريع انتاج الطاقة الكهربائية ( عينة البحث ) والوقوف على الجوانب التي فيها ضعف في اجراءات التعاقد أو التنفيذ وكذلك اجراءات الرقابة المالية ومن خلال دراسة اسلوب التعاقد وتصميم برنامج التدقيق المقترح ليشمل العقود من مرحلة الاعلان وانتهاءً بمرحلة تنفيذ .	هدف الدراسة
دور صياغة العقود الحكومية في اتخاذ القرارات	فاتن صالح ( ٢٠٠٩ )

الإدارية في البنوك التجارية الأردنية	
<p>هدفت الدراسة الى التعرف على دور العقود الحكومية في اتخاذ القرار حيث تكونت عينة الدراسة من ( ٩٨ ) مديراً من مديري فروع البنوك التجارية ، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة عملت الباحثة على تصميم أداة مكونة من المجالات الثلاثة : العقود الحكومية ومجال اتخاذ القرارات ، أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب العقود الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية ، وهذه العلاقة فسرت بقيمة معامل التحديد Square - R والتي تعادل 0.5 % .</p>	<p>هدف الدراسة</p>

#### ثانياً: الدراسات الاجنبية

الدراسة	الباحث
العقود الحكومية واثرة علة الموارد البشرية في العراق	Bargarai , Abdulazeez 2020 , Tiryaki & Zeebaree
<p>هدفت إلى التعرف إلى أثر الموارد البشرية على العقود الحكومية على العمليات الإدارية ، استخدمت الدراسة المنهجية الوصفية الناقدة المستندة إلى مراجعة عدد العقود من أجل تحليل الدراسات التي تناولت استخدام نماذج العقود الحكومية وقياس أثرها على مختلف العمليات الإدارية في الشركات ، أشارت النتائج إلى أن توظيف عقود مختلفة المختلفة المستندة إلى استخدام العقود الحكومية يؤثر إيجابيا على قدرة</p>	هدف الدراسة

الشركات في أداء المهام الإدارية المختلفة .	
مدى فاعلية وكفاية نظام الرقابة الداخلية لمتطلبات تنفيذ العقود الحكومية	دراسة الغزالي ٢٠١١
<p>شهادة المحاسبة القانونية المعهد العربي للمحاسبين القانونيين . هدفت هذه الدراسة الى تقييم إجراءات نظام الرقابة الداخلية ودراسة أوجه القصور الحاصلة فيه ، وإعطاء الحلول اللازمة لمعالجة تلك القصور . وبينت الدراسة ان هناك ضعفاً . نظام الرقابة الداخلية مما ينعكس سلباً على متطلبات تنفيذ العقود الحكومية ويؤدي بالتالي إلى الهدر بالمال العام . وتأتي أهمية الدراسة عن طريق بروز مظاهر جديدة تتمثل بتدني مستوى الأعمال المنفذة مقارنة بضخامة المبالغ المنفقة عليها ولاسيما في عقود المقاولات الإنشائية ، إذ أنه عند مقارنة الإنجاز المالي بالإنجاز الفني نرى أن هناك فجوة بين النسبتين لذا كان لا بد من وجود إجراءات تحدد مواطن الضعف في عمليات تخطيط العقود وإبرامها وتنفيذها عن طريق وضع نظام الرقابة الداخلية وتفعيله .</p>	هدف البحث
<p>أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة : أطروحة دكتوراه للباحث سملاي يحضيه من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005</p>	Zhao , Chen , Liu , Zhang 2019 , & Copland

<p>ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد وإدارة الجودة الشاملة والتسيير الإستراتيجي للرأس مال الفكري والمعرفة في تنمية الموارد البشرية ، وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة . وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة ، أهمها أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي ، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ، وأن تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية ؛ مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
---	--------------------

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة عربية وأجنبية ، لاحظت الباحثة أن هذه الدراسات قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية ، إلا إن تلك الدراسات لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة بين دور كفاءة الموارد البشرية في العقود الحكومية . وتميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في تناولها فاعلية برنامج قائم على كفاءة الموارد البشرية في صياغة العقود الحكومية .

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

#### المبحث الاول (كفاءة الموارد البشرية)

##### اولا: مفهوم كفاءة الموارد البشرية

تعرف كفاءة الموارد البشرية ( HRC ) على أنها مستوى معرفة ومهارة وقدرة الموظفين التي تمكنهم من المشاركة والاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ويعرف ( Limakrisna 2016 , & Yoserizal ) كفاءة الموارد البشرية بأنها خبرة الافراد التي تشمل الإدارة الفنية والاستراتيجية والتنظيمية والشخصية وهي إحدى الخصائص الأساسية للفرد التي ترتبط سببها بالأداء الفعال و / أو المتفوق المشار إليه في المعيار في وظيفة أو موقف . كما يمكن تعريف كفاءة الموارد البشرية بأنها قدرة الموظف على استغلال وظيفته بطريقة مبدعة ( Peters & Zelewski 85 , 2007 ) . أما من وجهة نظر ( Roc 311 , 2015 ) فكفاءة الموارد البشرية « القدرة المكتسبة على أداء دور أو مهمة بشكل مناسب . وفي خضم هذا التنوع والاختلاف قام الباحث بإعداد الجدول (1) الذي يوضح فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بكفاءة الموارد البشرية

ت	الباحث	المفهوم
1	Jackson & Schuler, 1990	تخطيط الموارد البشرية لضمان الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وبالوقت المناسب
2	Kesler (2000)	" العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها
3	Knez & Ruse, 2004: 230	مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفرادا ، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع ، وهي تطبيق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف .
4	Creelman, 2004: 3	مسؤولية كافة المديرين في المنشأة ، وهي أيضا توصيف لما يقوم به العاملون المتخصصين في إدارة الأفراد.
5	Berger & Berger,	هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم، والمحافظة

عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين	2005 :132	
إعتبار أن العنصر البشري أصلاً استثمارياً يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق "زيادة انتاجية وتقوم في الأداء" في الأجل الطويل	Morton, 2010:6	6
تصميم وإعداد أهداف ، وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة	Lockwood, 2014: 2	7
هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الانساني خاصة في المنظمات الربحية ، فهو يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية	Green,2016:807	8
بانها استخدام السياسات الصحيحة لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير معاملة الافراد في جميع المستويات والعمل على توجيه وتنظيم هذه القوى العاملة لاداء المهام الموكلة اليها لتحقيق اهداف المنظمة	Cappelli,2017	9
فهو النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالاعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية باعلى كفاءة ممكنة	Julia & Evelina , 2018 :744	10
يعد العنصر البشري أساس محور العمليات الإدارية داخل المنظمات ، والمحرك الأساسي للعمليات الإنتاجية أو الخدمية فيها ، فدور إدارة الموارد البشرية تجاوز دور إدارة الأفراد التقليدي داخل المنظمات ليصل إلى الاستجابة للمتغيرات البيئية وأثرها على الموارد البشرية	عباس ، 2019	11

وبناء على تلك التعاريف تستنتج أن كفاءة الموارد البشرية هي وظيفة متميزة لإدارة النشر والتي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة استراتيجية معينة تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد هي وظيفة إدارية في أي منظمة ، تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج ، ويكون المدير مطولا عن هذه الأنشطة والبرامج وتقترب بأهداف معينة تتعلق بالفرد

والمنظمة والمجتمع هي عبارة عن حلقة الوصل بين الإدارة والأفراد ، تهدف لتحقيق أهداف تبادلية متمثلة في الفرد والمنظمة والمجتمع .

### ثانياً: أهمية الموارد البشرية

إن أهمية الموارد البشرية كبيرة ويجب إعطائها الكثير من الاهتمام في المنظمات إذ إنها تزود الوحدات الإدارية داخل المنظمة بركائز أساسية من ركائز الإنتاج وعناصره الا هو العنصر البشري وذلك من طريق الجوانب الآتية ( العقيلي ، ٢٠٠٨ ) :

- 1- إيجاد أفضل السبل الكفيلة بتشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من طريق المؤشرات القياسية لقياس كفاءة الأداء ، ومعدل الغياب ، ومعدل دوران العمل وغيرها من الأمور التي تسهم في استمرارية التعامل مع التغذية العكسية وتصحيح المسارات أولاً بأول .
- 2- تقديم النصح والإرشادات للمدراء التنفيذيين ، ومساعدتهم في صياغة ووضع السياسات وتنفيذها ، وحل الإشكاليات المتعلقة بالموارد البشرية ، بإذ يمكن مواجهة التحديات التي تقف في طريق المنظمة .
- 3- تحقيق أهداف المنظمة من طريق تدريب الأفراد وتحفيزهم وزيادة مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل ، وتمكين العاملين في تحقيق طموحاتهم ورغباتهم وما يسعون إليه من امتيازات في إطار تكاملي شامل للمنظمة .

### ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية :

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى :

- أ- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة : تهدف إدارة الموارد البشرية في هذاء
  - الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة
  - الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها ، وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة .
- ب- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين : حيث تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى ما يلي :
  - إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك ، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهمهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من تحولهم .
  - توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشي الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية ، والمعاملة التي تتفق وحرية الإنسان .
- ت- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع : حيث تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد ما يلي :



- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية ورعية ، مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل
  - توفير الإمكانيات الحديثة ، المتقدمة لتكون تحت متناول العاملين ، وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول ؛
  - توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل ، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
- هناك ثلاثة أسباب وراء أهمية كفاءة الموارد البشرية والتي تؤثر بشكل إيجابي على قيمة إدارة الموارد البشرية :

**أولاً:** إيمان المرء بقدرته على أداء المهام الموكلة اليه يرتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء المهام لأن الأشخاص ذوي الكفاءة الذاتية العالية يشعرون بالحرية في اتخاذ القرارات ، وبالتالي ، قد تكون الكفاءة الذاتية العالية مفيدة في إدارة الموارد البشرية لأن الموظفين الذين يعتقدون أنهم قادرون على أداء مهام معينة قد ثبت أنهم ينفذونها بفعالية أكبر .

**ثانياً :** توفر كفاءة الموارد البشرية للموظفين القدرة على زيادة الجودة أثناء الأنشطة الاستهلاكية من خلال مواءمة أفضل الخدمات المقدمة مع احتياجاتهم ، ومع نمو معارف الموظفين ومهاراتهم ، يتعلمون كيف يستهلكون الخدمات المقدمة بشكل أكثر كفاءة وبالتالي ، سيقضي الموظفون وقتاً وجهداً أقل ، مما يقلل من التكاليف غير النقدية حيث يتطور مخزونهم من المعرفة والمهارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

**ثالثاً :** أن تبادل المعرفة مع الآخرين واستخدامها يعتمد على المعرفة المسبقة للمستلم ، وهذا أمر مهم لأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تأتي في شكل معرفة متخصصة يقدمها مقدمو خدمات إدارة الموارد البشرية ، إذا كان الموظفون لديهم معرفة قائمة من حيث الكفاءات الوظيفية للموارد البشرية ، فإن هذا سيمكنهم من استيعاب واستخدام المعرفة المضمنة في إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية وتحسين جودة عملهم .

#### رابعاً: مميزات كفاءة الموارد البشرية

1. التنوع الوظيفي وعدم الملل، فليست **وظيفة ال HR** روتينية كالكثير من التخصصات الأخرى.
2. تنمية وتطوير مهارات التفكير المنطقي والاستراتيجي، وتعزيز القدرات الإبداعية.
3. تحليل وتسيير الأمور الإدارية بالمؤسسة.
4. المكانة المجتمعية العالية.
5. المكانة المرتفعة والقيادية بين أعضاء المؤسسة.
6. الحصول على راتب عالي مقارنة بباقي تخصصات العمل.
7. سهولة ووفرة الترقي الوظيفي والمادي.

8. اكتساب مهارات حياتية مختلفة، مثل القيادة، العمل تحت ضغط، التخطيط الإستراتيجي، تكوين شبكة علاقات.

### خامسا: عيوب كفاءة الموارد البشرية

1. المنافسة الشديدة في المجال، فلا بد من التميز في وظيفة الموارد البشرية حتى تتمكن من حجز مقعدك في سوق العمل.
2. كثرة المهام الوظيفية كما هو الحال في جميع وظائف الإدارة.
3. مراقبة أعمال جميع موظفي الشركة.
4. يجب أن يتمكن من سماع الآراء المختلفة لإدارة مشاكل الوظائف الإدارية.
5. عدم معرفة أو عدم اقتناع موظفو الشركة بمهام قسم الموارد البشرية باعتبار أن تقييم سلوكيات الموظف من مسؤولياته، فهي واحدة من النقاط البارزة والعيوب المهنية التي تواجه العاملين بالقسم.

### سادسا: ابعاد كفاءة الموارد البشرية

هنالك ثلاثة أبعاد لقياس كفاءة الموارد البشرية وهي كالآتي :

#### 1- المعرفة Knowledge :

تعتبر المعرفة مزيجا مرنا من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية والخبرات المتعمقة التي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة ، ينشأ ويطبق في عقول الافراد تشمل المعرفة كل الحقائق والمعلومات والنظريات المتاحة للشخص والتعبير عن العلاقات هذا السياق تعد المعرفة وفق مفتاح للتفكير والاستثمار الإبداعي ، ومن ثم ، إذا لم يكن هناك تطبيق للمعرفة المكتسبة على الوظيفة من خلال ممارسات التدريب ، فعندئذ لن يكون هناك أي تأثير يذكر على أداء المنظمة ، فوجود عملية إدارة المعرفة سيؤدي إلى تعزيز العلاقة بين التدريب وفعالية التنظيم لأن المهارات والمعارف التي يتم الحصول عليها من التدريب هي الأصول المعرفية للمنظمة والتي يمكن تخزينها ومشاركتها ( Ibrahim , 10 : 2016 )

#### 2. المهارات Skills :

تشير المهارات إلى « مجموعة من الصفات ، العادات ، سمات الشخصية ، والمواقف الاجتماعية » التي يمتلكها الجميع بدرجات متفاوتة وتحتاجها الحياة اليومية بقدر ما تكون مطلوبة للعمل ، فالمهارات باعتبارها صفات تجعل الشخص موظفا جيدا وزميل عمل متوافق ، ومع ذلك ، مصطلح « المهارات » مرادف للمهارات الأساسية والكفاءات الأساسية والمهارات الشخصية ، ولذلك ، فإن المهارات هي القدرات غير المعرفية التي تكون فطرية الأفراد وهي ضرورية للعلاقات الاجتماعية الجيدة في مكان العمل. ( 55 : 2005 sumoto et al. ) .

### 3. القدرات Ability :

تشير القدرات الى مزيج من التعليم والمهارات والخبرة التي يمتلكها الأفراد ، والتي تمثل المورد غير المادي للمنظمة ، لذلك يجب ان تكون لديهم مستويات أعلى من المعرفة والمهارات ذات الصلة بإدارة الأعمال ، ان الافراد يستطيعون المشاركة في صنع القرار وإدارة الأعمال في الطرق التي تعلق من مكانة المنظمة ، وعلى العكس فإن انخفاض مستوى الافراد مع انخفاض مستويات القدرات ، يؤدي إلى عدم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، كما ان القدرات المكتسبة من التعليم فيجب ان يتوفر الى جانبها الخبرات والمهارات الفردية من أعضاء المنظمة للمساهمة في ترسيخ نتائج المستوى العام للمنظمة ( 1007 : 2015 Meyer et al. ) .

## المبحث الثاني ( العقود الحكومية )

### اولا: مفهوم العقود الحكومية

العقود التي تبرمها الإدارة تنقسم إلى نوعين رئيسيين العقود الإدارية ويحكمها القانون العام الذي يعطي للإدارة امتيازات كثيرة تتجلى بعض صورها في القانون الإداري والعقود العادية التي يحكمها القانون الخاص لذا فإن تمييز العقد الإداري وتحديدته عن غيره من العقود من الأمور المهمة ، وهكذا فإن العقود التي تبرمها الإدارة تختلف فيما بينها في الأغراض والتسميات ( امتياز ، توريد إيجار قرض بيع ، نقل ، إشغال عامة الخ ) وكذلك تختلف في القواعد التي تنظمها وتطبقها على أطرافها وتحكمها في العقود التي تبرمها الإدارة ما يخضع إلى قواعد القانون الخاص وتعامل معاملة العقود المدنية التي يبرمها الأفراد فيما بينهم وتسمى تبعاً لذلك عقود الإدارة المدنية ) ومن العقود التي تبرمها الإدارة ما يخضع لأحكام خاصة بها وتحكمها مبادئ القانون الإداري واحكامه وتسمى حينئذ ( عقود الإدارة الإدارية ) . ( بدير وآخرون ، 2016 : 470 )

إن فالعقود الإدارية لا تخرج عن كونها عقود ملزمة للجانبين تخضع للقواعد العامة التي تخضع لها العقود المدنية وتتم بتوافق الإرادتين بين المتعاقدين إلا أنها تتميز بطابع خاص يختلف عن القواعد التي تحكم القانون الخاص كونها تهدف إلى إشباع حاجات المرفق العام كذلك تمارس الإدارة في العقود الإدارية سلطات غير موجودة في عقود القانون الخاص بما يخولها تعديل العقود الإدارية وفسخها طبقاً للقانون والتعليمات التي تحدد ذلك ( بدير وآخرون ، مصدر سابق : ٤٧٠ ) .

### ثانيا: أنواع العقود الحكومية :

فيما يأتي أهم أنواع العقود الحكومية ( صبره ، 2017 : 357 ) :

- 1- عقد امتياز المرافق العامة
- 2- عقد الأشغال العامة .
- 3- عقد النقل
- 4- عقد تقديم المعاونة .
- 5- عقد إيجار الخدمات
- 6- عقد التوريد
- 7- عقد القرض العام ( الانباري : 2015 ، 61 )

8- عقد الإنشاء وهو اتفاق بين المالك والمقاول بمقتضاه يتعهد المقاول بالقيام بعمل من أعمال البناء أو الترميم أو الصيانة في عقار لحساب المالك ، مقابل ثمن يحدد في العقد ( صبره مصدر سابق ، ١٨٧ )

وسنقتصر في بحثنا هذا على هذا النوع من العقود لارتباطها بموضوع البحث .  
وعرف المعيار المحاسبي الدولي ( ١٥ ) بعنوان الإيرادات من العقود مع العملاء عقد الإنشاء بأنه ( عقد يتم الاتفاق عليه بشكل محدد لإنشاء أصل أو تشكيكه من الأصول المترابطة أو المعتمدة على بعضها من حيث التصميم والوظيفة أو الغرض أو الاستعمال النهائي له ) ( اتحاد المحاسبين الدولي ، معيار المحاسبي ) ( ١٥ ، ٢٠١٤ ) .

### ثالثاً: إجراءات تنفيذ العقود الحكومية

اولاً : اختيار احد أساليب التنفيذ تتم عملية تنفيذ العقود في دوائر الدولة عموماً بإحدى الطرائق الآتية ( خلف ، مصدر سابق : ١٧ )

1 - أسلوب التنفيذ المباشر .

2- أسلوب التنفيذ أمانة .

3-أسلوب المناقصة العامة

4- أسلوب الدعوة المباشرة .

5- أسلوب العطاء الواحد ( العرض الوحيد ) .

ثانياً : متطلبات تنفيذ المشاريع : قبل التنفيذ واختيار الأسلوب الأفضل الذي ترتئيه الوحدة الحكومية لتنفيذ عقود المقاولات بأنواعها لا بد أن تتوفر جملة من العناصر وهي : ( الياسري ، مصدر سابق : ٤٠ )

1- وجود تخصيصات مالية في الموازنة الاستثمارية وجود مصادقة من الجهات المختصة على تنفيذ ذلك العمل .

2- تهيئة الشروط والمواصفات وجداول الكميات والأسعار والخرائط وغير ذلك مما هو ضروري لتنفيذ الأعمال .

3- موافقة الجهات المختصة على الموقع الذي سيتم تنفيذ العمل فيه .

4- وجود مصادقة مسبقة على تقارير الجدوى الفنية والاقتصادية للمشاريع

ثالثاً : مرحلة الإعلان عن المناقصة :

يتم الإعلان عن مناقصات المقاولات بالصحف المحلية ، وان المعلومات الواجب ذكرها في صيغة الإعلان عن المناقصة عموماً هي : ( اسم المناقصة ورقمها وعنوانها والتبويب المدرج بالموازنة ، وصف موجز

للمشروع ، تحديد مدة إعلان المناقصة ، بيان موعد ومكان تقديم العروض وموعد بيع مستندات المناقصة ومكانها ، طلب إرفاق الأعمال المماثلة ، موعد غلق المناقصة وفتح العطاءات ، تحديد الغرامات التأخيرية في ضوء شروط العقد ) ( خلف مصدر سابق : ٤٣ ، ٤٤٠ )

رابعا : مرحلة استلام العروض :

تقدم العطاءات إلى لجنة استلام العطاءات والمذكورة في الإعلان ضمن المدة المحددة داخل غلاف مختوم يكتب عليه اسم المناقصة ورقمها ، وتودع تلك العطاءات لدى الدائرة أو لدى سكرتير لجنة تسلم العطاءات ( الياسري ، مصدر سابق : ٤٤ )

خامسا : مرحلة فتح العطاءات :

نصت تعليمات تنفيذ العقود الحكومية ( ١ ) لسنة ٢٠٠٨ على إن تشكل لجنة فتح العطاءات برئاسة رئيس جهة التعاقد أو من يخوله وعضوية ممثلين عن الاختصاصات ( القانونية والمالية والفنية والجهة المستفيدة ) وممثل عن مجلس المحافظة ومقرر اللجنة لايقل عنوانه الوظيفي عن ( ملاحظ ) للقيام بفتح العطاءات المقدمة من المناقصين للعمل الذي تم الإعلان عنه .

سادسا : مرحلة تقويم وتحليل العطاءات :

تشكل لجنة تقويم وتحليل العطاءات برئاسة موظف لايقل عنوانه الوظيفي عن مدير أو رئيس مهندسين من ذوي الخبرة والاختصاص وعضوية عدد من الفنيين المختصين بما فيهم قانوني ومالي ومقرر اللجنة . ( تعليمات تنفيذ العقود الحكومية رقم ( 1 ) لسنة ٢٠٠٨ ( المادة / ٧ )

سابعا : مرحلة الإحالة والتعاقد :

بعد أن يتم اختيار من رست عليه المقاوله لتنفيذها يتم إبلاغه خلال ( ١٥ ) يوم من تاريخ صدور القرار الإحالة ( مشكور واخرون ، ٢٠١٤ : ٢٧٠ ) .

ثامنا : مرحلة المباشرة بالتنفيذ وتسليم الموقع والانتهاى من المقاوله بعد إكمال المراحل السابقة وإبرام العقد مع المقاول الذي أحييت عليه المناقصة يلتزم المقاول بالمباشرة بتنفيذ الأعمال ، وغالباً ما تحدد فقرات العقد المدة الواجب قيام المقاول خلالها بالتنفيذ وعند عدم التحديد يكون المقاول ملزم بالتنفيذ حال توقيع العقد بين الطرفين .

## الفصل الثالث

### الجانب العملي

تم بناء استمارة الاستبيان بالاعتماد على متغيرات البحث دور كفاءة الموارد البشرية في العقود الحكومية حيث تم اختيار عينة البحث البالغة 60 شخص مديرية بلدية الحمزة الغربي .

تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجنس : وتظهر النتائج من خلال الجدول (2)

المتغير	التكرارات	النسبة %
الجنس	28	56
	22	44
	50	100

العمر : وتظهر النتائج من خلال الجدول (3)

المتغير	التكرارات	النسبة %
العمر	9	18
	21	42
	14	28
	6	12
	50	100

المؤهل : وتظهر النتائج من خلال الجدول (4)

المتغير	التكرارات	النسبة
المؤهل	6	12
	8	16
	19	38
	17	34
	50	100

## الإحصاء الوصفي

يتمثل هذا المطلب بإيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المقارنة التشتت في اجابات المبحوثين لكل سؤال ولكل محور من محاور الاستبانة والدراسة التشتت بين الاجابات، اعتمد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كمقياس لدراسة مقدار التشتت والاختلاف بين اجابات المبحوثين.

أ- المحور الأول ابعاد الموارد البشرية المتضمن الفقرات ( المعرفة والمهارات والقدرات ).

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الموارد البشرية

التسلسل	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
-1	X1 تتوافق رسالة المنظمة واهدافها مع اهداف وقيم المجتمع .	3.98	1.38	34.1
-2	X2 تساهم المنظمة في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع .	3.79	0.54	13.29
-3	X3 تهتم المنظمة بتدريب العاملين والعمل على رفع مستوى الاداء	3.78	1.09	27.65
-4	X4 تستخدم المنظمة تقنيات حديثة في تعليم العاملين وزيادة الخبرة لديهم	3.09	0.12	5.61
<b>المعرفة</b>				
		<b>3.69</b>	<b>0.80</b>	<b>20.16</b>
-5	X5 تعد تنمية الموارد البشرية من اهم مرتكزات قيم الادارة وثقافة المنظمة بشكل عام	3.60	1.13	15.83
-6	X6 تلتزم المنظمة بدفع مستحقات العاملين في الوقت المناسب.	3.56	1.01	25
-7	X7 تتعامل المنظمة مع العاملين بأنهم شركاء للمنظمة	3.03	1.11	442.57
<b>المهارات</b>				
		<b>3.39</b>	<b>0.91</b>	<b>161.1</b>
-8	X8 تلبية أسرع لاحتياجات المتعاملين مع الخدمات الصحية.	3.46	0.40	11.56
-9	X9 الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة وتوجيهها في صالح المنظمة والمجتمع	2.83	1.37	48.40
-10	X10 زيادة درجة تفاعل المتعاملين مع الخدمات	3.76	0.40	10.63



22.22	0.8	3.6	تهتم المنظمة بفسح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار .	X11	-11
23.20	0.74	3.41	القدرات		

إن آراء العينة حول الموارد البشرية بلغ اهتماما لا بأس به مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات عينة البحث ، حيث كانت الأوساط الحسابية المرجحة لجميع فقرات المتغير المذكور أعلى من الوسط الفرضي. ماعدا الفقرة التاسعة من فقرات الاستبيان حيث احتلت (2.83) وهذا يعني ان السؤال غير مقبول لديهم وتوضح النتائج المشار إليها في أعلاه إلى أن المنظمة تركز على المورد البشري مما انعكس بشكل ايجابي إلى حد ما على أداء الأعمال ، وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة حول أبعاد الموارد البشرية :-

يتضح من نتائج الجدول (5)

1 – تحرص المديرية على تقديم تشكيلة متنوعة من المهارات التي تتناسب مع رغبات زبائنه بلغ الوسط الحسابي المرجح (3.93) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.34) ، وبمعامل اختلاف بلغ (0.78) ، وهذا يعني ان السؤال مقبول لديهم وواضح ودرجة التشتت مقبولة نسبيا.

2 -فيما يتعلق بالفقرة (x) حصلنا على نفس الوسط الحسابي مرجح (3.76) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.50) وبمعامل اختلاف (0.75)

3 -تملك المنظمة رسالة واضحة مكتوبة قد حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي (3.3) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي في حين حصلت على انحراف معياري بلغ (1.17) وأهمية نسبية (0.60) اي بمعنى هذه الفقرة لديها تأثير واضح على الأداء المالي للشركة المبحوثة

4 – تحدد المنظمة انواع المعارف وكيفية نشر المعرفة وذلك وفقا لجودتها حيث حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي مرجح بلغ (3.60) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) في حين حصل على انحراف معياري (1.17) وأهمية نسبية. (0.72) هذا يعني ان هذا السؤال واضح و مقبول لدى عينة البحث اي بمعنى ان الإفصاح في القوائم المالية لها تأثير واضح على أداء الأعمال للشركة المدروسة . انحراف معياري بلغ (1.37) هذا يعني ان نسبة التشتت مقبولة تقريبا وقد حصلت نفس الفقرة على اهمية نسبية تبلغ (0.56).

ب . المحور الثاني العقود الحكومية : يتضمن المحور الثاني مجموعة من الاسئلة حول العقود الحكومية . ومن النتائج الواردة في الجدول (8) يبين اجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل الاختلاف

إنّ آراء العينة تولي متغير العقود الحكومية اهتماماً لا بأس به مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات عينة البحث ، حيث كانت الأوساط الحسابية المرجحة لجميع فقرات المتغير المذكور أعلى من الوسط الفرضي سوف نتناولها بالتفصيل.

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للعقود الحكومية

التسلسل	الأسئلة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
-1	Y1 تستخدم المنظمة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة	3.66	1.37	37.3
-2	Y2 تستخدم المنظمة العقود الحكومية .	3.06	1.40	38.7
-3	Y3 توفر المنظمة معلومات كافية عن العقود الحكومية	2.86	0.28	9.8
-4	Y4 تستخدم المنظمة اساليب متنوعة لصياغة اسلوب العقد	3.40	1.52	45.30
-5	Y5 تعمل المنظمة على جدولة اعمالها من منظور العقود الحكومية .	3.12	1.56	49.7
	<b>العقود الحكومية</b>	3.32	1.27	36.16

المصدر اعداد الباحثان وفقا لنتائج الحاسوب (spss)

يبين الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص محور الاداء الابداعي، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (3.22) ، علماً أن الانحراف المعياري العام هو ( 1.27) وكذلك معامل الاختلاف (36.16) أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا المحور من خلال خمسة أسئلة ، وكما موضح في الجدول (6) وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الاول ، إذ بلغت قيمة الوسط له ( 3.66) وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ( 37.4 ) ، أما السؤال ( 2.86) فقد حقق أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط له (0.28) ، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (9.7).

### اختبار الفرضيات

اختبار فرضيات علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث الرئيسة:

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله إختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة ( الموارد البشرية ، العقود الحكومية ) :

وفيما يأتي عرض ومناقشة تفصيلية لنتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة: نصت الفرضية (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية ، العقود الحكومية) .

وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل ارتباط سبيرمان ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول(7)

الجدول (7) مصفوفة ارتباط سبيرمان للعلاقة بين ابعاد الموارد البشرية و العقود الحكومية.

المتغير	العقود الحكومية	ابعاد الموارد البشرية
الموارد البشرية	1	0.42
العقود الحكومية	0.52	1

ويتضح من خلال النتائج أن علاقة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.52) وموجبة وهي علاقة قوية بمستوى معنوية قدره (0.95) وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معنوية معامل ارتباط (سبيرمان) بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (8) وكما يأتي:

الجدول (8) اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الموارد البشرية و العقود الحكومية .

الارتباط	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية
0.32	2.20	1.67

يتضح من معطيات الجدول ( 8 ) أن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95)، وهذا يؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين على مستوى هذا البحث، وحسب هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

افتراض البحث أنّ هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة التفسيري (ابعاد الموارد البشرية ) ومتغير الاستجابة (العقود الحكومية).

يبين الجدول (8) نتائج اختبار علاقة التأثير بين ابعاد الموارد البشرية و العقود الحكومية) . على وفق نتائج تحديد الأنحدار البسيط بأفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للموارد البشرية (X) والعقود الحكومية (Y).

أن تقديرات هذا التأثير ومؤشراته الأحصائية قد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (60) وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري الدراسة.

جدول ( 9 ) تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الموارد البشرية ، العقود الحكومية) .

R2	مستوى المعنوية	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			معامل بيتا	الخطا المعياري	
10%	0.19	0.30	2.361	953.	الثابت
	0.073		490.	264.	المعرفة
3%	0.081	0.355	0.500	0.466	المهارات
7%	0.085		0.555		القدرات

يتضح من جدول تحليل التباين و جدول المعاملات للعلاقة بين ابعاد الموارد البشرية والعقود الحكومية (x) وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (24) شخصاً، إن قيمة (t) اصغر عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,31)، وهذا يدل على أن منحى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X , Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t=1.859 )

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت a= (2.361) وهذا يعني إن هناك وجوداً للابعد التسويقي الالكتروني مقداره (0.361) عندما تكون قيمة العقود الحكومية يساوي صفراً .

أما قيمة الميل الحدي قد بلغ (=β 0.32) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الموارد البشرية (X) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.32) في العقود الحكومية .

كما أشارت قيمة معامل التحديد (2R) إلى معامل مقداره (0.10)، بما يعني أن العقود الحكومية (Y) يفسر قيمته (0.10) من التباين الحاصل في ابعاد الموارد البشرية ، وان (0.90) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار، وهو مؤشر غير مقبول عن مقارنة قيمة (f) المحسوبة (3.456) اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

- 1- تملك المنظمة رسالة واضحة في كفاءة الموارد البشرية مكتوبة قد حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي (3.3) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي في حين حصلت على انحراف معياري بلغ (1.17) وأهمية نسبية (0.60) اي بمعنى هذه الفقرة لديها تأثير واضح على الأداء المالي .
- 2- تحدد المنظمة انواع المعارف وكيفية نشر المعرفة وذلك وفقا لجودتها حيث حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي مرجح بلغ (3.60) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) في حين حصل على انحراف معياري (1.17) وأهمية نسبية.
- 3- أن علاقة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.52) وموجبة وهي علاقة قوية بمستوى معنوية قدره (0.95) وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين.
- 4- أن تبادل المعرفة مع الآخرين واستخدامها يعتمد على المعرفة المسبقة للمستلم ، وهذا أمر مهم لأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تأتي في شكل معرفة متخصصة يقدمها مقدمو خدمات إدارة الموارد البشرية
- 5- تشكل لجنة تقويم وتحليل العطاءات برئاسة موظف لايفل عنوانه الوظيفي عن مدير أو رئيس مهندسين من ذوي الخبرة والاختصاص وعضوية عدد من الفنيين المختصين بما فيهم قانوني ومالي ومقرر اللجنة .
- 6- وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت  $a=2.361$  وهذا يعني إن هناك وجوداً للابعد التسويق الالكتروني مقداره ( 0.361) عندما تكون قيمة العقود الحكومية يساوي صفراً .
- 7- أما قيمة الميل الحدي قد بلغ  $(\beta=0.32)$  والمرافقة لـ  $(X)$  فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الموارد البشرية  $(X)$  سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.32) في العقود الحكومية .
- 8- توفر كفاءة الموارد البشرية للموظفين القدرة على زيادة الجودة أثناء الأنشطة الاستهلاكية من خلال مواءمة أفضل الخدمات المقدمة مع احتياجاتهم ، ومع نمو معارف الموظفين ومهاراتهم.
- 9- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة
- 10- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها ، وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة .

## التوصيات

- 1- تقديم النصح والإرشادات للمدراء التنفيذيين ، ومساعدتهم في صياغة ووضع السياسات وتنفيذها ، وحل الإشكاليات المتعلقة بالموارد البشرية ، بإذن يمكن مواجهة التحديات التي تقف في طريق المنظمة .
- 1- استيعاب واستخدام المعرفة المضمنة في إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية وتحسين جودة عملهم
- 2- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك ، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهمم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من تحولهم .
- 3- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشي الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية ، والمعاملة التي تتفق وحرية الإنسان .
- 4- توفير الإمكانيات الحديثة ، المتقدمة لتكون تحت متناول العاملين ، وتمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول ؛
- 5- الاستثمار الأمثل للمعرفة والخبرات و تخزين المعلومات والمعرفة المرتبطة بالعقود الحكومية .
- 6- تفعيل عمل شعبة العقود بالشكل الذي يؤمن تنفيذ الأحكام والقرارات التي أنشأت الشعبة من أجلها
- 7- ضرورة توحيد المعلومات حول أي عقد في الأقسام المعنية بالعقود ( قسم التخطيط ، قسم العقود ، قسم الحسابات ) ومطابقة تلك المعلومات دورياً والوقوف على أسباب الاختلاف ..
- 8- ضرورة تفعيل دور الموارد البشرية ووضع إجراءات ضبط مناسبة وتغطية كافة تعاملات الهيئة ولا يقتصر عملها على عمليات الصرف والقبض وإنما تشمل مراحل العقد جميعها من مرحلة الإعلان ولغاية انتهاء العمل وتسليم المشروع .
- 9- رفد قسم الموارد البشرية قابة والتدقيق الداخلي بالعناصر الكفوءة والمؤهلة لزيادة فاعليتها في اكتشاف حالات الغش والخطأ الذي يمكن أن تحصل في العقود الحكومية .
- 10- إقامة الدورات التدريبية للموظفين العاملين في قسم الرقابة والتدقيق الداخلي للتعريف بآخر المستجدات والوسائل التي تساعد على كشف عن الأخطاء والغش في العقود الحكومية .

## المصادر

### أولا : المراجع العربية

1. إبراهيم ، خالد ، ( ٢٠١٠ ) ، الإدارة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
2. أبو عوض ، رانيا . ( ٢٠١٥ ) . واقع تطبيق هندرة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة . رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا :
3. بدير ، علي محمد ، والبر زنجي ، عصام عبد الوهاب، والسلامي ، مهدي ياسين ، مبادئ وأحكام القانون الإداري ، الناشر العاتك لصناعة الكتب، الطبعة المنقحة القاهرة ، ٢٠٠٧ . ٢ - جمعة : احمد حلمي ، مدخل التدقيق والتأكيد الحديث . الإطار الدولي أدلة ونتائج التدقيق ، دارالصفاء للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٩ .
4. بيعه ، آلاء نعيم ، ( ٢٠١٦ ) . أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على انتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية : الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط . رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة آل البيت : الأردن .
5. حجازي ، وجدي حامد أصول المراجعة الداخلية مدخل عملي تطبيقي، دار التعليم الجامعي الاسكندرية، ٢٠٠٩ .
6. الحسيني ، أسامة . لغة لوجو . ( الرياض ، مكتبة بن سينا للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2002م).
7. خطابية ، نور عبدالحليم . ( ٢٠١٥ ) . درجة الرضا لدى القادة الأكاديميين عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء في الجامعات الحكومية الأردنية في محافظات الشمال . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اليرموك : إربد .
8. خلف ، دور الابداع الاداري في تحسن الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعه الخليل ، فلسطين ، كلية الدراسات العليا ، 2009 ، ص 4-43 .
9. الشرايعه ، احمد عبد العزيز & فارس ، سهير عبد الله . الحاسوب وانظمتة . ( عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2000م ) .
10. الشوابكة ، عدنان . ( ٢٠١٧ ) . دور تطبيقات العقود الحكومية " النظم الخبيرة في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك السعودية العاملة في محافظة الطائف ، جامعة الطائف ، مجلة العلوم الإنسانية ( الإدارة والاقتصاد ) .
11. صالح ، فانتن عبدالله إبراهيم . ( ٢٠٠٩ ) . أثر تطبيق العقود الحكومية والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط : عمان - الأردن . 2011 .
12. صبره ، محمود محمد علي ، اعداد وصياغة العقود الحكومية بالعربية والانكليزية ، مكتب صبره للطبع والتوزيع ، الجيزه ، ٢٠٠٧ .
13. صلاح ، أحمد عارف . ( ٢٠١٨ ) . دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في الأردن . مجلة جامعة النجاح للأبحاث : العلوم الإنسانية ، ( ٣٢ ) ، ٣ ، ٢١٧ .

14. عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحى نظمي ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2008 ، ص 314 .
15. عبد الله حميد محمد الجساسي ، اثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين ، دراسة ميدانية في دائرة التربية ، الاكاديمية العربية البريطانية ، 2010 ، ص 125.
16. عصر ، رضا . ( ٢٠٠٣ ) . حجم الأثر : أساليب إحصائية لقياس الأهمية العملية للنتائج البحوث التربوية . المؤتمر العلمي الخامس عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، مناهج التعليم والإعداد للحياة المعاصرة ، المجلد الثاني ، القاهرة : ٢٢-٢١ يوليو ٢٠٠٣ م ، 645-673 .
17. عصمت سليم القرالة ، الحكمانية في الاداء الوظيفي ، الاردن ، جليس الزمان ، 2011 ، ص 51.
18. علي السالمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001.
19. العوامة ، نائل عبد الحافظ . ( ٢٠٠٣ ) . نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية ، مجلة الملك سعود ، ٧٥ ( ١٥ ) ، ٢٤٩-٢٨١ .
20. فيصل بن فهد بن محمد البراهيم ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقة مستوى اداءهم ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2009 ، ص 40.
21. المبيضين ، عقلة محمد وجرادات ، أسامة محمد . ( ٢٠١٠ ) . التدريب الإداري الموجه بالأداء . منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية : القاهرة .
22. مدني عبد القادر علاقي ، الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ، جدة ، دار خوارزم للنشر ، 2007.
23. المسعودي ، سميرة مطر . ( ٢٠١٠ ) ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الافتراضية الدولية " المملكة المتحدة " .
24. مشكور ، سعود جايد ، البعاج ، قاسم محمد عبد الله، الكرعاوي ، نجم عبد عليوي، المحاسبة الحكومية تطبيقتها المركزية واللامركزية في العراق ، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2014
25. المطارنة ، غسان فلاح ، تدقيق الحسابات المعاصر، الناحية النظرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016 .
26. المطارنة، غسان فلاح، تدقيق الحسابات المعاصرة . الناحية النظرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الثانية، ٢٠٠٩ .
27. الملكاوي ، محمد . ( ٢٠١١ ) . الإدارة الإلكترونية ، جامعة المنصورة : بنك فيصل الإسلامي المصري عضو الجمعية العربية للتنمية الإدارية .
28. منير نوري و فريد كورتل ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، 2010 ، ص 136.
29. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، ادارة الموارد البشرية ، سورية - حلب ، شاع للنشر ولعلوم ، 2009 ، ص 538 .
30. نعمة الكعبيي و مؤيد السامرائي ، ادارة الافرد مدخل تطبيقي ، بغداد ، مطبعة الاعمال المركزية ، 1990 .



31. النمري ، ديانا ، ( ٢٠١٣ ) . مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والقادة الأكاديميين . رسالة ماجستير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد : الأردن .
32. الهادي ، محمد محمد . التعليم الإلكتروني عبر شبكة الانترنت . ( القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، الطبعة الأولى 2005 .
33. هاشم محمد رشا ، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية ، عمان ، دار الياض للنشر والتوزيع ، 2009 . ص 140-143 .
34. الياسري ، عادل . أساسيات العقود الحكومية . ( الرياض ، دار الفيصل الثقافية ، الطبعة الأولى ، 2005م).
35. يزن تميم ، ادارة الموارد البشرية (أساليب الادارة الحديثة) ، 2011 .
- ثانياً : المراجع الأجنبية :

36. . Dep, Tapomoy, 2006, Strategic approach to Human resource management , Atlantic publisher, New Delhi, p8.
37. Boutilier , C. , Caragiannis , I. , Haber , S. , Lu , T. , Procaccia , A. & Sheffet O. ( 2015 ) . Optimal Social Choice Functions : A Utilitarian View . Artificial Intelligence , 227 , 190-213 .
38. Angelo S. DeNisi, Ricky W. Griffin, 2017, Human resources, Cengage Learning , United
39. Badaro , S. , Ibanez , L. & Agüero , M. ( 2013 ) . Expert Systems : Fundamentals , Methodologies and Applications . Ciencia y Tecnologia , 13 , 349-364 .
40. Bargarai , F. , Abdulazeez . A. , Tiryaki , V. & Zeebaree , D. ( 2020 ) . Management of Wireless Communication Systems Using Artificial Intelligence - Based Software Defined Radio .
41. Chang , W. Y. ( 2019 ) . A Data Envelopment Analysis on the Performance of Using Artificial Intelligence - Based Environmental Management Systems in the Convention and Exhibition Industry . Ekoloji Dergisi , ( 107 ) .
42. Dafts Richard L 2008, New Era of mangment, 2nded, p379.
43. Deb, Tapomoy (2006). Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools and Application. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors. p.76.
44. Gonçalves , M. M. , & de Lima Albuquerque , J. ( 2019 ) . Solid Waste Management at the University Restaurant of the Federal Rural University of Pernambuco : Diagnosis and Analysis from the Perspective of the Environmental Agenda Agenda for Public Administration . Revista de Administração da UFSM , 12 ( 6 ) , 1260-1277
45. Kuo , P. H. & Huang , C. J. ( 2018 ) . A Green Energy Application in Energy Management Systems by an Artificial Intelligence - Based Solar Radiation Forecasting Model . Energies , 11 ( 4 ) , 819 .
46. Ma , Y. & Siau , K. ( 2018 ) . Artificial Intelligence Impacts on Higher Education . Proceedings of the Thirteenth Midwest Association for Information Systems Conference , Saint Louis , Missouri May 17-18 , 2018 .
47. Nabavi - Pelesaraei , A .. Abdi , R. , Rafiee , S. , Shamshirband , S. & Yousefinejad - Ostadkelayeh , M. ( 2016 ) . Resource Management in Cropping Systems Using Artificial Intelligence Techniques : a Case Study of Orange Orchards in North of Iran . Stochastic Environmental Research and Risk Assessment , 30 ( 1 ) , 413-427 .

48. 2 ) , 536-568 .

49. Popenici , S. & Kerr , S. ( 2017 ) . Exploring the Impact of Artificial Intelligence on Teaching and Learning in Higher Education . Popenici and Kerr Research and Practice in Technology Enhanced Learning , 12 ( 22 ) , 1 13 .  
States,P49.

50. Sun , H. ( 2019 ) . Study on Application of Data Mining Technology in University Computer Network Educational Administration Management System . Journal of Intelligent & Fuzzy Systems , 37 ( 3 ) , 3311-3318 .

51. Zhao , L. , Chen , L. , Liu , Q. , Zhang , M. & Copland , H. ( 2019 ) . Artificial Intelligence - Based Platform for for Online Teaching Management Systems . Journal of Intelligent & Fuzzy Systems , 37 ( 1 ) , 45-51 .



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

## م / استمارة الاستبانة

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات بحثنا الموسوم (دور كفاءة الموارد البشرية في صياغة العقود الحكومية) نرجو أن تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند إجابتها تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث وسيعكس هذا الاهتمام تفهماً ووعياً رفيعاً للسعي نحو تعزيز الأطر العلمية والمعرفية والفلسفية للبحث العلمي بكل ابعاده . وسوف تستخدم اجاباتكم لأغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة الحالية حصراً وسوف تعامل بسرية تامة مع المعلومات المقدمة من قبل حضراتكم . مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق.

الباحثان

## المحور الاول / الاسئلة الخاصة بمتغير الموارد البشرية

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
<b>البعد الاول / المعرفة</b>						
1	تتوافق رسالة المنظمة واهدافها مع اهداف وقيم المجتمع .					
2	تساهم المنظمة في التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع .					
3	تهتم المنظمة بتدريب العاملين والعمل على رفع مستوى الاداء					
4	تستخدم المنظمة تقنيات حديثة في تعليم العاملين وزيادة الخبرة لديهم					
<b>البعد الثاني / المهارات</b>						
1	تعد تنمية الموارد البشرية من اهم مرتكزات قيم الادارة وثقافة المنظمة بشكل عام					
2	تلتزم المنظمة بدفع مستحقات العاملين في الوقت المناسب.					
3	تتعامل المنظمة مع العاملين بأنهم شركاء للمنظمة					
<b>البعد الثالث / القدرات</b>						
1	تلبية أسرع لاحتياجات المتعاملين مع الخدمات الصحية.					
2	الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة وتوجيهها في صالح المنظمة والمجتمع					
3	زيادة درجة تفاعل المتعاملين مع الخدمات					
4	تهتم المنظمة بفسح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار .					

المحور الثاني / الاسئلة الخاصة بالمتغير التابع العقود الحكومية

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تهدف العقود إلى إشباع حاجات المرفق العام					
2	تستخدم المنظمة العقود الحكومية .					
3	توفر المنظمة معلومات كافية عن العقود الحكومية					
4	تستخدم المنظمة اساليب متنوعة لصياغة اسلوب العقد					
5	تعمل المنظمة على جدولة اعمالها من منظور العقود الحكومية .					