

عنوان البحث

دور إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي و تطبيق الحوسبة الرقمية بالمدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة

The role of human resources management in job performance and the application of digital computing in private schools in the Makkah Al-Mukarramah region

إعداد الطالبة/

روابي بنت معتوق معتق اللحاني

الرقم الجامعي :

233001838

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

202٤

مقدمة:

يعد المورد البشري ذو أهمية كبيرة لأي منظمة تسعى للبقاء والازدهار فالمنظمات في المعاصرة بحاجة إلى مداخل فعالة لإدارتها والمورد البشري أحد هذه الأدوات التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفعالية وبأقل كلفة ممكنة ومشاكل محتملة وحظيت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة أهمية كبيرة نظرا للدور الذي تقوم به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين بوصفهم عنصرا أساسيا في العملية الإنتاجية وكونهم ثورة لا يمكن التفريط بها في النواحي المادية والمعنوية وبذلك تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا للمنظمات حيث أن بقاء المنظمة ونموها يعتمد بقدرتها على توظيف إمكانياتها ودورها ومواردها المتاحة وتوجيهها استنادا إلى نوع الإستراتيجية التي يتم تبنيها وبما ينسجم مع ما يحدث في البيئة من متغيرات وتطورات ذات علاقة بطبيعة نشاطات وأعمال المنظمة وتزداد الأهمية بإدارة الموارد البشرية والذي يعد من أهم الموارد الحرجة في المنظمة في التعامل مع الوظائف التقليدية (إدارة الأفراد) إلى الدور المستجيب الذي يقوم من خلاله المديرون والمتخصصون بتصميم وتنفيذ أنظمة وبرامج تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ثم إلى الدور التبادلي الذي يقوم على أساس مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وصولا إلى الدور التكاملي لمديرة الإدارة الموارد البشرية الذي أصبح أحد الأعضاء إذا التي ترسم استراتيجية المنظمة وفي خلق الميزة التنافسية وتشخيص مستوى فعالية المنظمة وتعد إدارة الموارد البشرية أحد العناصر المهمة للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وتمكين أهمية إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة المنظمة وفعالية أدائها لمهامها والأنشطة التي تقوم بممارستها وفي الوقت الحاضر تعاضمت الحاجة إلى الموارد البشرية التي تمتاز بالمهارات العالية والقدرة المتميزة التي يعجز المنافس على تقليدها وتستطيع المنظمات استخدام المهارات والقدرات والخبرات البشرية لإنتاج ابتكار وأفكار جديدة تنعكس بشكل إيجابي عليها مما يؤدي إلى تحسين أداء منتجاتها وزيادة حصتها السوقية ويمثل الموظفون إلى حد كبير رأس المال الفكري للمنظمة ونظرا لأهمية الدور التي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء العام في المنظمة والأداء الوظيفي بصورة خاصة فقد جاءت هذه الدراسة في المحاولة للتعرف على واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية في أحد المجموعات التي تعمل في إحدى القطاعات التعليمية المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة

مشكلة الدراسة:

إن نجاح منظمات الأعمال يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي ضوء التغيرات الحالية أصبح لازماً على المنظمات أن تسعى نحو التطوير والتجديد أكثر من أي وقت مضى حيث أن برامج التدريب والتطوير الاستقطاب لا يمكن أن تساهم في نجاح دون زيادة كفاءة الأداء وتقوم إدارة هذه المنظمات على تحديد نقاط القوة والضعف وفرص وتهديدات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية ليضمن لها تحقيق الأهداف ومواجهة المشاكل لضمان النمو والاستمرارية وتمكن مشكلة الدراسة في أن المدارس تسعى بدورها إلى تحقيق كفاءة تنظيمية عالية وذلك من خلال ما يشهده قطاع التعليم من متغيرات معرفية وتقنية وذلك من خلال إضفاء كل ما هو جديد لتحقيق الكفاءة التنظيمية ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين عن طريق استقلالية الطاقة الفردية والعقلية للأفراد وتحاول هذه الدراسة عرض المشكلة وتحديد أبعادها من خلال الإجابة على السؤال التالي السؤال الرئيسي هو:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية وهي :

- ما مستوى تبني إستراتيجيات الموارد البشرية في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة ؟

أهمية الدراسة:

□- من الناحية العلمية تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من النقاط التالية:

- إن الدراسة تكتسب أهميتها من مدى أهمية استراتيجية الموارد البشرية حيث أنها تعد اللبنة الأساسية لجميع وظائف المنظمة مبنية على اختيار الشخص المناسب لوضعه في المكان

- والوقت والحجم المناسب فضلا من عن وظائفها الاخرى مثل التدريب والتخطيط لذلك ستكون هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للمدارس لما تستوحيه من معلومات متعلقة بالموارد البشرية
- إمكانية تقديم المساعدة للقادة في المنظمات بشكل عام وفي المدارس بشكل خاص للتعرف على أثر الذي قد تحدثه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في ضوء ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية
 - وتظهر أهمية هذه الدراسة من كونها تعد من أوائل الدراسات على حد علم الباحثة التي تطرقت إلى موضوع استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة

□- من الناحية التطبيقية تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من النقاط التالية:

- يساهم هذا البحث لتسليط الضوء بشكل متواضع على استراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أعداد إطار فكري لمتغيري الدراسة (استراتيجية الموارد البشرية ، الأداء الوظيفي) ويساهم هذا البحث لدراسات ميدانية قادمة تساهم في معالجة هذا الموضوع من جوانب عديدة و وتأمل الباحثة أن تستفيد الجهات ذات العلاقة من النتائج الدراسة إضافة إلى الجهات المعنية

أهداف الدراسة:

بناء على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على:

- مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة
- مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة
- أثر إستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ (استراتيجيات التخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف ، استراتيجية الحوافز والمكافآت، استراتيجية التدريب والتطوير ،

استراتيجية تقييم الأداء) على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة من
وجهة نظر العاملين

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي الأول :

ما طبيعة العلاقات في الموارد البشرية ؟

هل طبيعة العلاقة في الموارد البشرية مهمة؟

هل طبيعة العلاقة في الموارد البشرية مرنة؟

التساؤل الرئيسي الثاني :

كيف يتم تقييم الأداء الوظيفي ؟

هل تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة عادل؟

هل تقيم الأداء في المنظمة واضح؟

التساؤل الرئيسي الثالث:

ما الآثار الإيجابية لاستخدام الحوسبة الرقمية؟

هل ساهمت الحوسبة الرقمية في تسهيل عملية التواصل؟

هل تم الاستفادة من الحوسبة الرقمية في أغراض التعليم؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) للاستراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ) استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية الحوافز والمكافآت، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقديم الأداء) على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لاستراتيجية التوظيف على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) استراتيجية الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لاستراتيجية التوظيف على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لاستراتيجية الحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لاستراتيجية تقييم الأداء على الأداء الوظيفي في المدارس الأهلية في منطقة مكة المكرمة

الدراسات السابقة:

على حسب علم الباحثة

دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية بالمدارس الخاصة في محافظة العاصمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية على المدارس الخاصة في محافظة العاصمة، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة (الجنس، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة) عن دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية على المدارس الخاصة في محافظة العاصمة/ لواء الجامعة. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (98) مديراً ومديرة، ومساعداً ومساعدة، ومعلم ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداة الدراسة والتي اشتملت على (60) فقرة وموزعة على أربع مجالات (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحوسبة الرقمية على المدارس الخاصة في محافظة العاصمة/ لواء الجامعة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وهي على التوالي (المدير، المعلم، المساعد)، والخبرة، وهي على التوالي (10 سنوات فأكثر، 6-10 سنة، 5 سنوات فأقل). ولم تجد الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس. وفي ضوء النتائج تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات. 2021

الدراسات الإنجليزية

Human Resource Management in Primary level private Schools

Human resource planning and management is very critical and intricate task for establishing private school. The major responsibilities of human resource department in private schools are recruitment, hiring, employee development and retention of teachers and staff. This paper is based on the case study of private school regarding the assessment of human resource management. Recruiting skilled labor force is one of the challenging tasks for the managers within limited economic resources. The analysis of the case study indicated that most of the teachers at private schools are under-skilled and less experience of professional teaching. Majority of the staff and teachers in primary level private schools are female, who themselves have not completed their studies up to graduation level. For gaining some professional experience they joined private schools on low salary packages. On the other hand, high skilled teachers at private schools are hard to find on lower salary packages. It is analyzed that most of the teachers joined schools just for time pass and earning money for the short period of time and whenever they wanted they left their jobs. For these employees, professional development and retention is very important for the managers selecting and recruiting new teachers is very tedious job as well as it also

effects the student's performances and achievements. As most of the teachers were not much competent, the manager had to focus on the training courses for teachers and to build their capacities to meet the educational needs of the school. It is indicated that the owner of the private school was in continues struggle and in apprehension of hiring, and retaining their staff by providing them extra bonuses and facilities at school, such as leaves, time flexibility, and reward etc.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يوضح الشكل أدناه العلاقة بين المتغيرات الدراسية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
استراتيجية الموارد البشرية	الحوسبة الرقمية
التعريفات الإجرائية :	

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

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

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

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

تخطيط الموارد البشرية : هو عملية التنبؤ المستقبلية باحتياجات المنظمة من الأفراد العاملين من خلال تحديد الكم والنوع المطلوب من العاملين لإنجاز أعمال معينة في فترة زمنية محددة وبتكلفة مناسبة .

تقييم الأداء: هو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف لتقويم أداء العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة والضعف والعمل على معالجة نقاط الضعف لتحقيق أهداف المنظمة

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

أداء المهام : هي القابلية للأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم .

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

تمهيد

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

٣-١ المبحث الأول : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

٣-١-١ مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

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

أصبحت وظائف إدارة الموارد البشرية من أفضل الوظائف المسؤولة عن تحقيق المركز التنافسي على المستويين القطاعي والمحلي وضمان النمو الإبداعي والتوسع وخدمة الزبائن (النجار 2007)

ومن هنا بدأت إدارة الموارد البشرية القيام بالتحول من كونها وظائف تختص بشؤون العاملين وتقديم الاستشارات إلى إدارة تنفيذية يقع على عاتقها دور كبير وشامل في جميع أنحاء المنظمة عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث أصبح مدير الموارد البشرية من ضمن الأعضاء الذين يقومون بصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الأحمر 2007) ويرى (Salaman et al 2005) إن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لازال واحد من ضمن الأفكار الهامة والمؤثرة والتي تظهر في مجال الأعمال والإدارة خلال ٢٧ سنة ماضية .

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

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

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

ولتوضيح مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية قامت الباحثة بتقديم مجموعة من التعاريف الموضحة في الجدول أدناه

الجدول (1)

تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	اسم المؤلف	
الاستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة وإدامة الميزة التنافسية ضد المنافسين	Mathis&Jackson , 2003	-□
صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالت فاع وقمع	Abbas,2003	-□

فرص البيئة واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري		
مجموعة من الخطط والبرامج لمعالجة القضايا الاستراتيجية الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	GREER,2003	-□
تطوير مجموعة من البرامج والممارسات الاستراتيجية بما يتفق والسياسات الرامية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	Kobonyo&dimba, 2007	-□
نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا وخطط المنظمة في شكل برامج وسياسات بشأن توفير الموارد ،التعليم والتطوير ،إدارة الأداء ،المكافآت، وعلاقات الموظفين	Armstrong,2009	-□
النهج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها	Inyang,2010	-□
مجموعة من القرارات والإجراءات المنسقة التي توجه إدارة الموارد البشرية في سياق تحقيق أهداف المنظمة	Sarnovies,2010	-□

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

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

٣-١-٢ أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن موضوع أهمية استراتيجيات الموارد البشرية من المواضيع المهمة في الوقت الحالي ولكن يجب تجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية أو تحديدها بمجموعة من النقاط ومن الأفضل اعتماد منظورا فكريا يتم الإشارة فيه إلى هذه الأهمية لأنه سيكون أكثر جدوى باعتماده على حقائق مستوحاة من الواقع التجريبي (العنزي والساعدي، ٢٠٠٧)

وتظهر أهمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم موارد العمليات الإنتاجية ويجب توفير الكفاءات القادرة على إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز بشكل جيد وتعمل إدارة الموظفين بكفاءة جيدة من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية وتقوم بالعمل على تحديد المشاكل التي تواجهها موارد المنظمة و وضع حلول لها (Yahaya et al , 2009) وعلى السياق اشار (Bratton & Gold , 2003) أن أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقوم بتشكيل أحد المدخلات الهامة لاستراتيجيات الكلفة للمنظمة وأهم دور يمكن أن تقوم به المدخلات هو تشكيل عنصر حاسم لإنشاء الترابط بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الأعمال (Marippanadar, 2012) وبحسب أهمية استراتيجيات الموارد البشرية تشمل على الخطوة التالية (الحياصات 2006)

- - وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية : تعتبر هذه العملية جزء رئيسي من التخطيط الاستراتيجي في المنظمة ويتعلق في التوفير المتطلبات المنظمة من الموارد البشرية وتدريب وتطوير وتحفيز هذه الموارد ومن ثم رفع إنتاجيتها
- - تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية : يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات عن طريق مديرية دوائر ويكون حسب الهيكل التنظيمي الذي تعتمده المنظمة ويتم التنفيذ حسب الاستراتيجيات الموضوعية ضمن إطار البرامج التي يتم تحديدها مسبقا
- - رقابة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ويتم تقييمها : على المختصين في وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة متابعة الخطة الاستراتيجية لمعرفة ما يتم تنفيذه من الاستراتيجيات ومعرفة الاختلافات والانحرافات لما هو مخطط له في إدارة الموارد البشرية ومن خلال ذلك يتم تحديد المسؤولين عن هذه الانحرافات ويتم مساءلتهم

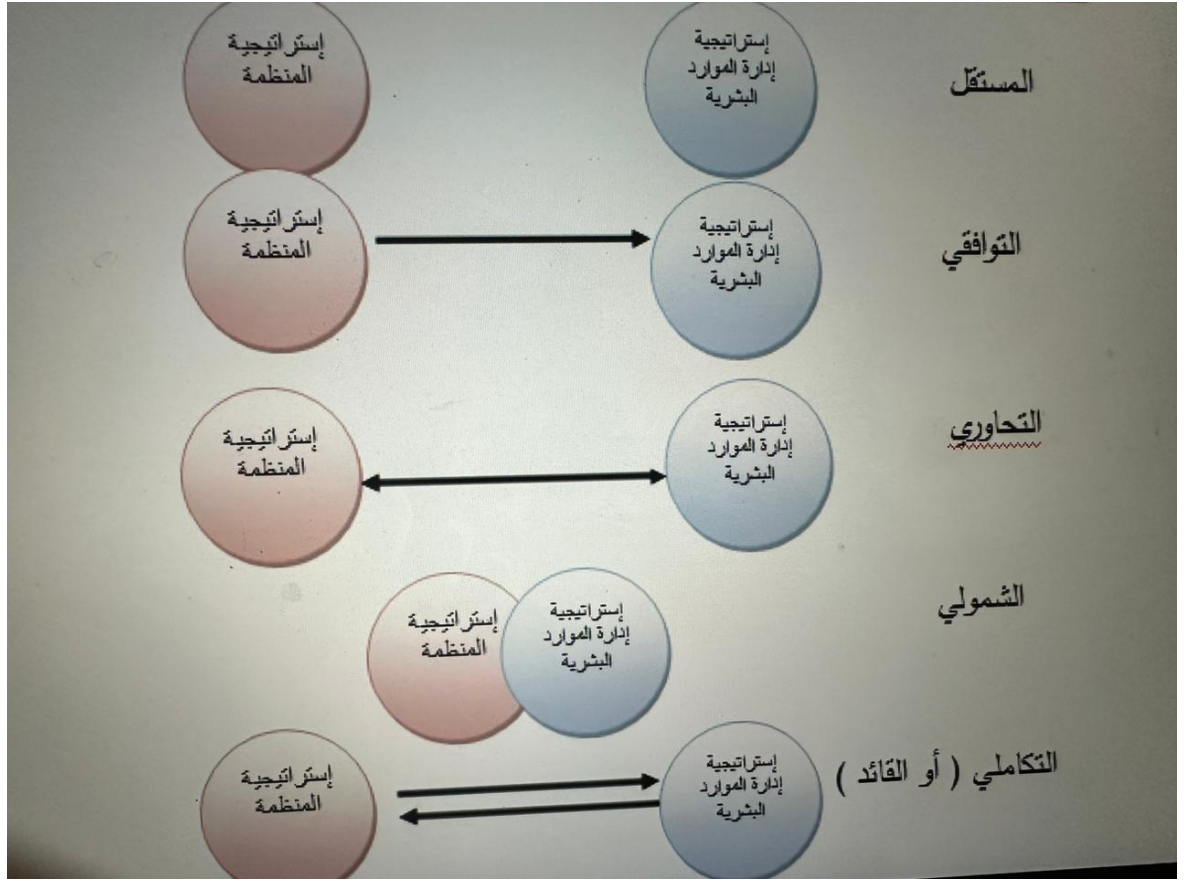
أصبح الاهتمام بالاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة تقوم بأداء الأدوار السياسية التي ترتبط ببقية الإدارات في المنظمة نذكر منها (الجرجري 2006) :

- 1- التشترك الفعال في طرح الآراء واتخاذ القرارات الخاصة المتعلقة في سياسات الموارد البشرية
- 2- تحقيق التوافق والتناسق في الأداء المختلف للاستراتيجيات والأنشطة التي ترتبط في توظيف العنصر البشري واستخدام هذا العنصر في المنظمة بالاعتماد على سياسات الموارد البشرية وقواعد الاتصالات والانضباط
- 3- الانفراد في الدور التأثيري على المنظمة في وصفها المحرك الأساسي لأنشطة المنظمة باعتبار العنصر البشري العنصر الحاسم لأي نشاط

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

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

أشار (CALISKAN 2010) أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تقوم بالمساهمة في خلق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تطوير الكفاءات البشرية في المنظمة من خلال إقامة الصلة ما بين الأهداف العامة لاستراتيجيات الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية وال تنفيذها كما تعد استراتيجية الموارد البشرية أهم المدخلات لاستراتيجية الكلية المنظمة وقد أوضح (Torrington & Hall) (1998) بأن درجة التكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية تختلف باختلاف المنظمات وقد حددت الباحثة نماذج هذه العلاقة بخمسة نماذج بالشكل (2) يوضح ذلك



- أ- النموذج المستقل : حسب فلسفة هذا النموذج لا توجد هناك علاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح وكان هذا النموذج هو السائد لأكثر من 20 سنة وحسب وصف (Torrington & Hall, 1998: 26) نجد هذا النموذج في بعض المنظمات العاملة الصغيرة وأيضاً الكبيرة منها في الدول النامية ويظهر أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قد لا تكون محط الاهتمام للإدارة
- ب- النموذج التوافقي: تعد إستراتيجية الموارد البشرية هي الضمان للتوافق مع إستراتيجية المنظمة وتم تعديل ممارسات وأنشطة الموارد البشرية من تعيين- اختيار- تقييم الأداء- المكافآت- بما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة والوضع التنافسي لها ووفق هذه الرؤية تقوم الإدارة العليا في وضع إستراتيجية المنظمة ولتكن مثل شراء شركة (Lotus) ثم تقوم بالطلب من قسم الموارد البشرية في وضعها مجموعة من البرامج والخطط لضمان التنفيذ الفعال للإستراتيجية (Dessler, 2000)
- ت- النموذج التحويري : ضمن هذا النموذج يتم تطوير العلاقة خطوة إضافية نحو الأمام كما أشار (Hall & Torrington, 1998) بحيث هذه العلاقة تتطلب اتصالات باتجاهين وبعض المناقشة والمحاورة فيما تحتاجه إستراتيجية الأعمال قد لا ينظر إليه على أنه بديل واجب التطبيق أو يحتاج إلى تبادل في وجهات النظر لضمان اشتراك وتبادل أكبر الاستراتيجيين
- ث- النموذج الشمولي: تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية في هذا النموذج في المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية و لا تعد كونها أداء تقوم بتنفيذ إستراتيجية العامة في المنظمة وبصيغة أخرى لا تعد وسيلة بقدر ما تعد وسيلة وغاية في آن واحد
- ج- النموذج القائد : ضمنها هذا النموذج تحتل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المركز الرئيسي بحيث يستمد هذا النموذج إلى فلسفات ما فادها إذا كانت الموارد البشرية تعد المفتاح في

تحقيق الميزة التنافسية فإن المنظمة في حاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة التي تخص هذه الموارد وقد طور (Butlerb) هذا النموذج عام(1988) عن طريق نفس مفهوم الموارد البشرية كقوة قائمة وموجهة لتنفيذ وصياغة الاستراتيجيات العامة للمنظمة

(Torrington & Hall , 1998) وترى الباحثة أن إعطاء استراتيجية الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تنفيذ وصياغة استراتيجية المنظمة هو الأنسب والأفضل في للمنظمات في الوقت الحالي لاتخاذ عدة أبعاد :

□ - باعتبار استراتيجية الموارد البشرية شريك استراتيجي في تنفيذ وصياغة استراتيجية المنظمة

□ - يسعى لتحقيق التكامل التنظيمي عن طريق تحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات التي تؤثر على المنظمة بصورة عامة والموارد البشرية بصورة خاصة

□ - الحد من إهمال الموارد البشرية واعتبارها المصدر الحيوي الفعال لتحقيق النجاح الاستراتيجي

٣-١-٣- أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة الصغيرة منها والكبيرة الخاصة وال العامة هو توفير موارد بشرية فعالة للمنظمة وتطوير الأفراد العاملين بما يلي رغبات واحتياجات المنظمة كما هي وتسهم الخبرة التي تمتلكها الإدارة بالقدر الكبير في كيفية تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية ويمكن عرض الأهداف التي تناولها بعض الباحثين والكتاب كما يلي:

أشار علاقي إلى إن أهداف إدارة الموارد البشرية تنطوي تحت أهداف إدارة المنظمة ، والتي تتمثل بهدفين رئيسيين هما :

□ - الكفاءة Efficiency.

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

□ - العدالة Equity.

تتوقف العدالة على الإجراءات والقرارات الخاصة التي تتعامل بها المنظمة مع مواردها البشرية فعندما تتوفر العدالة في أمور التدريب والتوظيف والتقويم وغيرها يؤدي ذلك إلى

تحقيق رضا الأفراد العاملين من ناحية أخرى أشار العزاوي (2002) الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتالي :

- - لتحقيق أهداف الأفراد العاملين طالما كانت هذه الأهداف معقولة وعادلة
- - التحقيق التوظيف الأفضل للطاقات المتاحة للموارد البشرية
- - تنمية الشعور لدى الأفراد العاملين في أهمية تحقيق أهداف المنظمة
- - كسب الرضا للأفراد العاملين والمحافظة عليهم وإقامة معهم علاقات طيبة
- - التحقيق تعاون متبادل فيما بين الإدارة والأفراد العاملين وبين الأفراد العاملين بعضهم على بعض

مما سبق تبين لنا بأن هنالك مجموعة من الأهداف والتي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى القيام بتحقيقها وسواء كانت على مستوى المنظمة أو المجتمع أو الفرد وهذه الأهداف تتطوي تحت الأهداف والغايات النهائية للمنظمة وذلك لتقوم بتحقيق أعلى المستويات من الكفاءة والعدالة والفعالية

الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية 2-1-4

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

جودل (2) تصنيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

اسم الباحث	تصنيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
-1	التخطيط , الاستقطاب , التدريب والتطوير
Bohander and Snell , 2004	

التصميم العمل, الاختيار,الاتصالات ,التعويضات,المنافع, علاقات العمل		
التدريب والتطوير, الاستقطاب ,والاختيار, التعويضات, العمل الجماعي, الأمان, تقييم الأداء ,تصميم العمل, توفير الفرص ,تطوير المسار, المشاركة	Beardwell and Clydon , 2010	-2
التحليل الاستراتيجيات, تحديد الاحتياجات والاستقطاب المرشحين, اختيار وتعيين المرشحين, الحوافز, والمنافع التعويضات, تقييم الأداء, الاتصالات	Dessleer , 2011	-3
الاستقطاب والاختيار, التدريب والتطوير, تقييم الأداء, التعويضات, التخطيط المسار	Sani , 2012	-4

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

وبالرغم من اختلاف آراء الباحثين في تحديد أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلا أنه تم تركيزهم على مجموعة معينة من خلال ذلك قامت الباحثة بتحديد مجموعة من الوظائف الاستراتيجية الإدارية الموارد البشرية

أولاً – إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

التخطيط في مفهومية التقديم قامت بممارسته الشعوب والمجتمعات البشرية بمختلف أنواعها وأشكالها وبعده طرق بحسب ظروف كل منهما ولقد مارست أشكال التدريب البدائية بصورة عفوية وتلقائية وظهرت بمعاني متعددة هي التوقع والتدريب والحيطة ولكنها ممارسة تهتم في المستقبل لتجنب المخاطر والمشاكل التي تهدد أمن وسلامة هذه المجتمعات فقد مارست فكراً تخطيطياً بالرغم من بساطة أساليبه وأدواته وعملياته وأهدافه ولم يظهر التخطيط كمفهوم واضح إلا في النصف الثاني من القرن الـ 20 في كتابات الاقتصاديين أو علماء الاجتماع وظهر تخطيط كمفهوم لعلم الإدارة والذي اهم والذي اعتبر من أهم وظائف الإدارة بحيث من الصعب تصوير تصور منظمة ما أن تقوم بممارسة أنشطتها في عالم اليوم من دون ممارسة هذه الوظائف الأساسية معتمدة على الارتجال أو العشوائية الذي يجعل المنظمة عرضة للمخاطر ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف المنظمة أمامها حائرة عاجزة عن التصرف

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

وترى برونو (2009) أن التخطيط يعد أحد المسؤوليات والعمليات المهمة لأي إدارة تقوم بممارسة عملها بشكل عملي وهو مهم لكل من المنظمات الأعمال والإدارة الحكومية

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

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

وقد تعددت وجهات النظر من تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية فقد أشار البرنوطي (2001) " أنه خطة تتضمن عدد ما ما تحتاجهم المنظمة في المستقبل من شاغلي الوظائف المختلفة و وقت الحاجة لكل منهم ومصدر ترفيهم ومن يجب تعيينهم وتهيئتهم ليكونوا جاهزين للعمل عند الحاجة لهم وهي نتيجة عملية ذهنية تتحدد فيها إدارة الموارد البشرية مسبقا أعداد الأفراد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة"

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

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

بينما عرفه الكشوري (2003) استناداً إلى معهد التطوير وشؤون الأفراد بأن العملية المنهجية المستمرة التي يتم عن طريقها تحليل الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية الطويلة الأمد للمنظمة وتعد هذه العملية جزءاً مكمل للإجراءات التخطيطية والموازنة المشتركة لأن الكلفة والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر على الخطط المشتركة طويلة الأجل وتتأثر بها

ويجده شاويش (2005) بأنه مجموعة من الإجراءات والسياسات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة وتهدف إلى تحديد وتوفير النواعيات والأعداد المطلوبة من العاملين لأداء أعمال مناسبة في أوقات محددة بكلفة عمل مناسبة وسواء أكان المشروع قائماً أو تحت الدراسة أو تحت الإنشاء آخذين بعين الاعتبار الأهداف الإنتاجية بالمنظمة والعوامل التي تؤثر فيها وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من خطة العامة للمنظمة ويذهب حسن (2009) بأن تخطيط الموارد البشرية هو العلم عملية التي بموجبها تقوم المنظمة بتحديد الوظائف الشاغرة وكيف سيتم شغلها وفي حين عرفها كل من درة والصباغ (2010) بأنه استراتيجية الحصول على الموارد البشرية كما في المنظمة واستخدامها وتطويرها وترى الباحثة بأن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة من الأنشطة المدروسة مسبقاً ومستمرة لوضع الخطط اللازمة للحاجات والمتطلبات المنظم لحاجات ومتطلبات المنظمة والتي دائماً ما تكون في وضع متغير وغير مستقر والهدف هو تحقيق الطريق الصحيح لعمل المنظمة وتلبية احتياجاتها

ثانياً – استراتيجية التوظيف

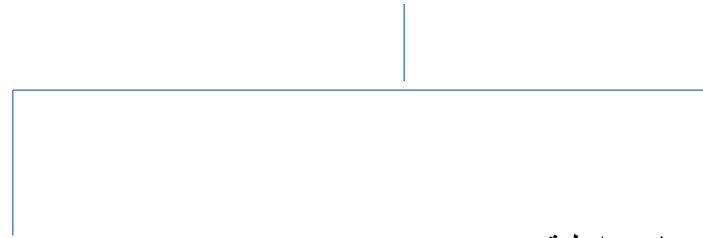
وتعرف استراتيجية التوظيف على أنها مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لتوفير متطلباتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ومن ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد ويشير كل من (Denisi&Griffin) أنه من الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير إستراتيجية نظامية كفوءة للتأكد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

الخيارات الفرعية الخاصة باستراتيجية التوظيف تكون ما بين الانتقاء من داخل المنظمة أو من خارجها ويتم إعطاء الصلاحيات مباشرة إلى الموظفين لاتخاذ قرارات التعيين أو جعل هذه القرارات مركزية في قسم إدارة الموارد البشرية وتكون هناك درجة من التوافق ما بين المتقدمين للعمل والمنظمة وتعيين الأفراد الأكثر إلماً بمتطلبات العمل من خارج المنظمة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية ويتم اختيار العاملين جيداً من خلال انتقاء العاملين الذين لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المنظمة لوقت أطول ويشير أداءهم السابق إلى تمييز ملحوظ ويؤدي ذلك إلى التقليل التكاليف ومن ذلك يجب أن يتم رسم استراتيجية الاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة الموضوعة لاختيار العاملين (الزهري ، واليافي2000)

هو في حال وضع استراتيجية التوظيف للموارد البشرية فإن على المديرين أن يستمروا في تقويم متطلبات الموارد البشرية لتضمن المنظمة أنها ستتمكن من الاستمرار في حصولها على الأفراد المناسبين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Schermerhom, Hunt&Osborn,200)

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

مصادر الاستقطاب



مصادر داخلية

مصادر خارجية

- الترقية
- مكاتب العمل الحكومية
- النقل والتحويل
- وكالات التوظيف الخاصة
- العاملون السابقون
- الإعلان
- مخزون المهارات
- المدارس والمعاهد الفنية
- الإعلان الداخلي
- الجامعات
-
- الترشيحات من قبل عاملين في المنظمة
-
- المنظمات العالمية والمهنة

ثالثاً- استراتيجية التدريب والتطوير

تعد استراتيجية التدريب والتطوير للموارد البشرية من الأنشطة الحيوية المترابطة مع بعضها البعض فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدورها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة إذ لم تعرف طبيعة التدريب المطلوب لتحديد احتياجات التدريبية ويكون وفق طريقة علمية مدروسة (الفياض 2011) بين Ahmad and din (2009) بأن إستراتيجيات التدريب والتطوير هي عملية تهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال عملية التعليم وينطوي ذلك على اكتساب المعرفة وتحسين المهارات والمفاهيم أو تغيير السلوكيات والمواقف في الأوضاع التنظيمية وكذلك إن إستراتيجيات التدريب والتطوير 'هي جهد

منظم ومخطط لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معنية وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء (الدليمي 2013)

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

أهمية استراتيجية التدريب والتطوير

أغلب وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية تتفق على أهمية استراتيجية التدريب والتطوير للمنظمات حيث أن العديد من أصحاب الأعمال يدركون أهمية التدريب مواردهم البشرية والذي يعد أمرا أساسيا ففي الولايات المتحدة الأمريكية ينفق أصحاب الأعمال 60,000,000 دولار على الأقل للتدريب سنويا في المنظمات كجنرال إلكتريك وموترو لورا فيديكس سيسكو تؤكد جميعها على أهمية التدريب للمرؤوسين والمدراء وتؤكد هذه المنظمات وغيرها من المنظمات الأخرى على أن التدريب والتطوير للموارد البشرية يعد عملية تكاملية لتحقيق الميزة التنافسية (Mathis & Jackson , 2003) وكما أن قوة العمل المدربة التي تتماشى مع استراتيجية المنظمة ولديها الشعور بالرضا إزاء الأعمال تعد دراسي دافعا قيما للمنظمة للعديد من السنوات دون الحاجة إلى وجود الوافدين الجدد والاستثمار مرة أخرى في تدريبهم

(Bidmeshgipour , 2009) أكد أغلب الباحثين على تقسيم أساليب وطرق تدريب إلى نوعين أساسيين (Harris, 2000; Denisi) (Griffin; 2001 ; Dessler , 2000)

1- التدريب والتطوير الداخلي

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

2- التدريب والتطوير الخارجي

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

رابعاً : استراتيجية الحوافز والمكافآت .

قال تعالى في محكم كتابه العزيز ((إن الذين آمنو وعملوا الصالحات إنا لانضيع اجر من أحسن عملا)) (الكهف : ٤٦)
يعتبر الإنسان اقتصادي بطبيعته ويسعى جاهدا إلى زيادة أمواله (المالكي) وقد جلبت النفوس البشرية على حب المال لقوله تعالى في محكم تنزيله ((المال والبنون زينة الحياة الدنيا)) (الكهف)
ونجد أن الإنسان بطبيعته يقدر من يحسن إليه ويحب أن يشكر على أي عمل يقدمه مهما كان صغيرا أو كبيرا ونجد أن الناس في هذه الأمور مختلفين فمنهم من يهتم بالإحسان المادي العيني كا المكافآت والأموال ومنهم من يفضل الثناء والشكر والمدح عرف الحوافز المالية" هي المكافآت المالية التي تدفع للعاملين الذين يزداد أدائهم على المعادلات المطلوبة" أما الشيخ (٢٠١١) فقد عرف التحفيز "بأنه مجموعة من الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما" وكما عرفه بأنه تشجيع الأفراد واستنهاض همم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

ويعتبر موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة والمطروحة في الكثير من أدبيات إدارة الأعمال وقت السبا هذا الموضوع أهميته في السنوات الأخيرة بسبب التوسع في العمليات الإنتاجية وكما هو معلوم فإن كفاءة العاملين في أي منطقة يتوقف على عاملين أساسيين هم القدرة والرغبة ويتمثل العنصر الأول في مهارات الفرد التي ينميها عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العلمية بينما يتمثل العنصر الثاني وهو الرغبة في العمل إلى توجيه سلوك الفرد وتحريك دوافعه باتجاه تحسين مستوى أدائه وعرف الباحث الحوافز على أنها كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على زيادة الإنتاجية وتكون إما حوافز مادية ملموسة مثل كتب شكر والتقدير والمدح .

أهمية الحوافز

تعتبر المنظمة الحوافز كلف لا بد أن يقابلها عائد مردود من الجهة الأخرى والذي يتمثل هذا العائد بالأداء المتميز والجيد من الأفراد العاملين ومدى إسهامهم في خفض الكلف الإنتاجية ومن وجهة نظر الأفراد العاملين يعدون الحوافز هي المقابل المتوقع من قبلهم لما يبذلونه من جهود وما يقدمونه من إسهامات وإنجازات للمنظمة وتسهم الحوافز أيضا في تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي ولا بد من الإشارة إلى الكثير من المنظمات لم تدرك أهمية الحوافز حيث تعدها من أكثر الطرق فعالية في إحداث التغيير ويمكن تحويل الرغبات الإنسانية إلى قوة محفزة تقوم بدعم الإنتاج والتدريب والتخطيط والاتصال وتقييم والتقييم والمكافآت فمتى ما أرسلت هذه المثبطات وتخلصت منها المنظمة يمكن تحويل المنظمة إلى مكان يعمل فيه الناس بعقولهم وقلوبهم وليس بأيديهم فقط (Stone, 2002)

أنواع الحوافز

اعتمدت بعض التصنيفات في معايير طبيعية الجزاء أو الأثر المترتب على الحوافز أساساً لتقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية حيث تعتبر الحوافز الإيجابية عن جميع أنواع الحوافز التي تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد العاملين ويؤدي إلى تحسين كفاءة العمل بالاعتماد على أساليب الترغيب أما الحوافز السلبية فتكون تحت بند العقوبات الموجهة إلى سلوك الأفراد العاملين والهدف منه هو منعهم من إثبات سلوك معين أو تعديل آخر أنواع الحوافز من وجهة نظر عينة من كتاب الباء والباحثين كما هو مبين في الجدول (4)

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

خامساً : استراتيجية تقييم الأداء

في البداية وقبل الخوض في مصطلح تقييم الأداء لا بد من تعريف معنى ومفهوم التقييم والأداء كل منهما على حدة فالتقييم (Evaluation) هو عملية تشخيص تهدف إلى تحديد حقيقة حالة ما "ويستخدم باللغة الإنجليزية مصطلحان (Evaluation , Assessment) وهما لكن المصطلح الأكثر شيوعاً واستخداماً في تقييم الأداء للعاملين هو (Appraisal) (Amin, 2017)

ويقصد بمفهوم الأداء بأنه مجموعة من المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها فهو يربط بين النشاطات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عن طريق المهام والواجبات الموكلة للعاملين داخلها ولتعريف مصطلح تقييم الأداء قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات السابقة المختصة بتقييم الأداء وإعداد الجدول التالي الذي يتضمن تعريف تقييم الأداء وفقاً لآراء بعض الباحثين جدول (5)

بعض من تعريفات تقييم الأداء وفقاً لآراء بعض الباحثين

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

بتطوير الموظف أو ترقيته أو نقله أو الاستغناء عن خدماته	
هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أداء هم بها لتحديد مستويات كفاءتهم بالأعمال الموكلة إليهم	2012 بن عيشي
قياس الكفاءة أو العمل أو محصلة الجهد الذي يقوم به الفرد من خلال وظيفة ما والحكم على قدراته واستعداده للتقديم والتطوير في هذه الوظيفة وتشير عملية تقييم الأداء إلى قياس وتحديد مستوى أداء الفرد العاملين في المنظمات	2010 السكرنة

مما سبق تعرف الباحثة تقييم الأداء على أنها عملية يتم من خلالها قياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد ومعرفة أداء العاملين وسلوكهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة الموضوع مسبقا للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظف وفعالية المنظمة.

أهمية تقييم الأداء

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

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

ويعتبر تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة و تقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين ويهدف نظام تقييم الأداء إلى تحقيق الرضا بين العاملين والمحافظة على استقرارهم النفسي وزيادة الثقة بينهم وبين الإدارة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (بن عيشي 2012)

وتعتبر عملية قياس أداء وتقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تتمكن المنظمة من معرفة دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها مثل سياسات

الاستقطاب واختيار العاملين أو برامج والسياسات تدريب وتطوير أداء العاملين وتعتبر وسيلة مهمة في جذب القادمين الجدد للمنظمة وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمات (Kadiresan et al 2015) وتكمن أهمية تقييم الأداء بأنها تساعد أولاً في معرفة تقييم أداء الفرد أثناء العمل وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف وثانياً أنها توفر معلومات للمساعدة في رسم خطة الإدارة في تطوير عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة (والي 2010)

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

- 1- التحديد صلاحية الموظف الجديد لما كنت أساليب الاختبار المختلفة لا تتضمن الكشف عن درجات كفاءة الفرد العامل بدقة فإن نتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد حيث أنها تبين درجة أداء الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته (Farrell,2013)
- 2- الاسترشاد بها عند النقل والترقية فبعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تجري عملية الملائمة بينهما وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى كما يكون ذلك في ترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية (Naidu,2013)
- 3- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية إن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب (Arthur&Edition,2015)
- 4- ه الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية ويؤدي هذا الأسلوب إلى المحافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستواه إلى بذل كل ما فيه جهودهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون عليه في هذه المكافأة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين ولسلامة الربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً وتكون حافزاً حقيقياً للعاملين (Kadiresan et al 2015)
- 5- فعالية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين :إذا كانت النتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس ذلك كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في الشؤون القيادية ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم ويزيد ثقة العاملين فيها ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات (السكرانه 2010)
- 6- النهوض بمستوى أداء الوظيفة يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي يقوم بقم أدائه وفقاً له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تتطلب الإدارة منه تحقيقها وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون

إلى القيام بأعمال معتقدين أنها مطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك
(Amin2017)

- 7- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين : إن عملية تقييم الأداء تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم أداءه حتى يأتي حكمة موضوعيا وعادلاً لا يتعرض للنقد، ومن ناحية المرؤوس فإنه سيجرّص على معرفة رأي رئيسي فيه وتقبل نقده لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلافيها وإتاحة الفرص أمامه للتقدم من تحديد مستوى أفضل ولكي تكون نتائج تقييم الأداء ذات الفعالية أكبر في هذا المجال فإن الأمر يتطلب من رئيس المباشر أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقييم النهائي لكي يتنسى له تحسن مستواه خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الأداء في نهاية العام (Arthur& Edition,2015)
- 8- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين وتفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولكي يكون لنتائج التقييم قيمة أكبر من هذا المجال يجب القيام بعملية التقييم شهريا بالنسبة للعاملين تحت الاختبار (Amin,2017)

- 9- ويرى (Lloyd , 2009) بأن تقييم الأداء يلعب دور أساسي وملحوظ في بناء وتنمية المنظمات حيث يعمل على زيادة الإنتاجية وتعبير عملية مستمرة وتمكن من أهمية تقييم الأداء من خلال تحفيز الإدارة والعامل أن يعملان معا على رسم طريقة تغلب على نقاط الضعف بالتدريب كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الموظفين وزيادة الوعي الذاتي لهم وبناء المهارات الإدارية الخاصة بهم وتعزيز قيم التواصل بين العاملين والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة بحيث أنها لا تفيد العاملين فقط بل تشمل المنظمات بشكل عام من خلال تقييم الأداء للأفراد داخل المنظمة وذلك بتحديد مواطن القوة والضعف والتي تستفيد منها المنظمة لتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم مما ينعكس على نجاح المنظمة (Seunghoo& Tae,2017)

2-3المبحث الثاني:الأداء الوظيفي :

3-2-1مقدمة:

أهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الإداء الوظيفي لارتباطي بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية ومن هنا ازداد الاهتمام والأولويات الفكرية بالإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الإداء الوظيفي للعاملين فيها لأن نجاح أي منظمة مرتبط بأسوأ بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم في المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء عندما يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الإداء عادة يفوق اهتمام العاملين فيها ومن ثم فإن الإداء في أي مستوى تنظيمي داخل المدرسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فقط بل هو انعكاسا لقدرات الرؤساء ودوافعهم والقادة أيضا

حضر موضوع الأداء الوظيفي ولا يزال اهتماما كبيرا من قبل المختصين على الصعيدين النظري والعملي فعلى الصعيد النظري متماثلا بالعملاء بالعلماء، والكتاب، والأكاديميين والعملي متماثلا برجال الأعمال، والمدراء، وصناع القرارات وقد أجمع المفكرين ان الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها وبطبيعة الحال تسعى جميع المنظمات لإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف التي خطط لها مسبقا وبأقل تكاليف ممكنة وللوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن للمنظمات استخدامها من أجل تحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها سواء كان نشاطها محلي أو إقليمي أو دولي ويمكن تصنيف هذه المواد إلى ثلاثة مجاميع تشمل الموارد البشرية التي تتضمن خبرات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم الموارد المادية مثل التكنولوجيا، والمباني، والمعدات، والموارد التنظيمية، والأرصدة المالية، والمواد التنظيمية: مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية (جلال الدين) ٢٠٠٩

إن المنافسة القوية والإبداع لا يتجلا ينتجان من استخدام المكان والأجهزة الحديثة والمتطورة ومحاولة تخفيض النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو العنصر البشري ويقاس نجاح أي منظمة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري حيث يعد العنصر البشري أهم مورد للمنظمة سواء كانت خاصة أو حكومية إنتاجية أو خدمية كبيرة أو صغيرة بحيث تتوقف كفاءة المنظمة وفعاليتها على كفاءة هذا المورد والاستفادة منه للاستفادة المثلى في عالم يسوده التغيير السريع والمنافسة الشديدة (شاويش) والأداء الوظيفي ليس هدفا بحد ذاته وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف حيث ينحصر الهدف في وضع كفاءة العاملين مما تستفاد المنظمة في تحقيق أهدافها وإتاحة المجال للعاملين من أجل أن يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور ومما يساعدهم هذا على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين مما يؤدي إلى جعل هذا الأمر ليس مجرد أسلوب من أساليب شؤون المنظم الموظفين له آثار ضعيفة أو محايدة على المنظمة وإنما للتدخل والتأثير على هيكل المنظمة وعلى اتجاهات الموظفين وعلى العلاقات ما بين المديرين والموظفين (اللوزي والزهراني) ٢٠١٢

والجدول التالي يعطي صورة واضحة لتطوير مفهوم الأداء وفقاً لآراء متنوعة من وجهة نظر باحثيها ، وكما موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (٦) تعاريف الأداء

التعريف	الباحث	
انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها		1
هو العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها		2

		الفرد لمنظمته خلال فترة زمنية محدودة
3		الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا
4		قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ، ونمط الأداء
5		الأداء هو نتائج الأنشطة التي يتوقع ان تقابل الأهداف الموضوعة .
6		الأداء هو نجاح لان الأداء لا يوجد في حد ذاته وفي نفس الوقت هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح ، ويختلف حسب المنظمات والفاعلين ، والأداء هو نتيجة الفعل وكذلك هو فعل بمعنى ان الأداء عبارة عن عملية وليس عن نتيجة تظهر عند لحظة ما من الزمن ، والعملية هي مثل الفعل الذي يؤدي إلى النجاح .
7		الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد
8		يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات ، زيادة على ذلك يمكن ان تصلح التقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب

والتغير والتطوير ، ولإجراء تغييرات في تركيبية المنظمة ولتصميم الوظائف .		
إنجاز الأعمال كما يجب ان تنجز " أي ان إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته " إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة ، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب .	(حمداوي وبخوش ، ٢٠١٢)	9

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

وترى الباحثة أن الأداء هو المحصلة النهائية التي تسعى المنظمة الوصول إليها ،
أي تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها الأفراد
العاملين في المنظمة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً
3-2-3 الأداء الوظيفي

2-2-3-1 مفهوم الأداء والوظيفي

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

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

يشير Lu et al . 2015 إلى مصطلح الأداء ويقول أنه لا ينبغي الخلط بين السلوك
والإنجاز والأداء .

السلوك هو عل الأفراد في المنظمة التي يعملون فيها . الإنجاز هو التأثير أو النتيجة يعتمد الأفراد على العمل ، أي الناتج أو النتيجة أو الأداء . الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً .

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

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

الباحث	التعريف
1-	العساف ، ٢٠٠٣ الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال
2-	درة ٢٠٠٣ التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا وهذه النتائج قابلة للقياس .
3-	المالكي ٢٠٠٣ تفاعل سلوك الموظف ، حيث ان هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته .
4-	العثمان ٢٠٠٣ النتائج النهائية من حيث النوع والكم والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة ، أي ان الأداء عبارة عن النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة الشروط الأربعة والمتمثلة في : الكمية ، والنوعية ، والتكلفة ، والمدة الزمنية المحددة .
5-	الشريف ٢٠٠٤ قيام الموظف بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة .
6-	يوسف ٢٠٠٥ مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام

الفرد بعملة وتتضمن جودة الأداء ومستوى وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية والاستجابة لها .		
نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح .	الفايدي ٢٠٠٨	
السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة آلية لتحقيق الهدف المخطط له ، متأثراً باستعداد الموظف وقدراته وبالبيئة التنظيمية المحيطة به ، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الإشراف والظروف المادية للعمل ، وأيضا متطلبات الوظيفة وتحدياتها ، وكذلك الجمهور متلقى الخدمة .	أبو سلطان ٢٠١١	
سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به .	الشريف ٢٠١٣	

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

ومما سبق يتضح تعدد تعريفات الأداء الوظيفي ، فمنهم من يرى ان الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا في طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد ، ومنهم من يرى ان سلوك ومنهم من يرى انه جهد وآخرون يرون انه إنجاز عمل ، وينتج هذا عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات تطبيقية أم نظرية وترى الباحثة أن مفهوم الأداء يشمل مفاهيم أخرى بالإضافة إلى مفهوم الكفاءة والفعالية مثل : معدلات الدوران والحوادث والغياب وتأخير العمل حيث ان الفرد عامل جد ذو إنتاجية عالية ويسهم أيضا في الحد من المشاكل المرتبطة بالعمل كعمل منتظم وغياب الحوادث ، القول بأن الأداء يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بكفاءة وفعالية مع الحد الأدنى من المشاكل والقيود والسلبيات الناتجة عن سلوكه في العمل.

٣-٤-٣- أهمية الأداء الوظيفي

لقد حظ موضوع الأداء بالاهتمام متزايد في جميع المجتمعات المتقدمة والنامية على سواء في الجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح مؤشرا ومعيارا لأي تقدم في مختلف المجالات وأيضا يحظى الأداء على اهتمام بالغ في جميع المستويات داخل المنظمة ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان مكانه في المنظمة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمنظمة وصولا إلى الدولة وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات العامة بها (الدحلة 2001)

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

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

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

ويلاحظ ان الأفراد العاملين في المنظمات الحكومية قد يكون اهتمامهم بالأداء اقل من اهتمام القادة والرؤساء ، مما يؤدي بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات الأداء وتنفيذهم للمسؤوليات والمهام المكلفون بها لتحقيق النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات الوصول إليها (الشريف ٢٠٠٤)

□- يعد موضوع الأداء الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات ويتبين ذلك من خلال مناقشة الأداء ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا ،وتجريبيا ، وإداريا من ناحية نظرية يعد الأداء الوظيفي مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على دلالات ومضامين تخص الأداء بشكل ضمني أو مباشر ويرجع السبب في ذلك أن الأداء يمثل اختبار زمني ب الإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ومن ناحية تجريبية فإن الأداء الوظيفي للإدارة الإدارية ستكون واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات على نتائج الأداء (إدريس والغالبى 2009)

ونجد أن جميع المسؤولين عن المنظمات المختلفة يهتمون في هذه التنظيمات اهتماما كبيرا وذلك لأن الأداء لا يعد انعكاس لقدرات كل فرد ودفاعية ته فحسب وإنما يعد انعكاس لأداء في التنظيمات درجة فعاليتها أيضا (علي وآخرون 2009)

٤-٣-٣ معايير الأداء الوظيفي

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

ويعبر عن المعايير بوحدات مادية أو خدمة أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز أو تحقيق هدف أو درجة ممارسة عمل تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة أو معايير نسبية فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمد عليه وتعد مناسبة لواقعها مثل الإجازات المرضية كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز ومن يغيب خمسة أيام جيد وهكذا بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين كأن من يغيب أقل هو الأفضل والأكثر هو الأسوأ كما تعتمد بعض المؤسسات معايير فردية والبعض الآخر معايير جماعية حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من إنتاج أو خدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة عدد المهام المنجزة عدد الملفات أو المعاملات المنجزة أو قد تتكون معايير تحديد العلاقات بين العمل والبيئة الداخلية المحيطة به مثل روح الفريق القدرة على المبادرة والبيئة الخارجية مثل: العلاقات مع المراجعين (مرعي 2003)

٥-٣-٣ عناصر الأداء الوظيفي

اختلف الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي ومجالات تطبيقها فمن الباحثين من لجأ إلى تخصيص مجموعة عناصر ومعايير لكل مستوى إداري أو تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة عناصر توصف بإمكانية التطبيق على جميع الأعمال -2009 ومن هذه العناصر (معرفة العمل، والقيادة، والإبداع، والمبادرة، ونوعية الأداء، وحجم التعاون، والقدرة على حل المشاكل، والقدرة على اتخاذ القرارات والاتجاهات نحو العمل، وتفويض الصلاحيات) ومهما يكن من تعدد لهذه العناصر فلا بد من التأكيد على جميع على جانبين أساسيين هما الأول موضوعي: ويعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج والسرعة والنوعية والمهارة ومدى ما حققه الفرد من أهداف وكذلك استعمال وقت العمل الثاني ذاتي أو سلوكي: ويقوم بالكشف عن صفات الفرد الشخصية كقابلية في التعليم والاستفادة من التدريب والقدرة على الإشرافية ومدى تقبله للنقد وإمكانية الاعتماد عليه في العمل والتعاون وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين ويرى كل من الشماخ (2007) ويوسف (2005) أن تحقيق الأداء الوظيفي العالي يحتاج إلى توفير ثلاثة عوامل وهي:

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

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

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

ويعود التقارب هذا بين الباحثون في تحديد عناصر الأداء الوظيفي إلى اختلاف درجة الأهمية فيما بينهم التي ينظر إليها الباحثين من خلال بعض عناصر أو معايير الأداء الوظيفي ومما قد يراه البعض منهم أنه معيارا مناسبا وقد يراه الآخرون غير ذلك وكما أن العوامل المؤثرة في الأداء العاملين في مجال معين قد لا يكون لها تأثير في مجالات أخرى وأن هذا التفاوت يعود إلى أن ظاهرة الأداء ومستوياتها تعتبر من أعقد الظواهر التي تواجهها المنظمات وذلك بسبب تعدد العوامل المؤثرة عليه ومما يزيد من ظاهرة تعقيد الأداء هو أن دور كل عامل من هذه العوامل غير معروف في علاقته بمستوى الأداء وبالإضافة إلى ذلك فإن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا بسبب تضارب النتائج التي توصلت إليها الدراسات في هذا المجال ويرى الباحثون وترى الباحثة استنادا إلى ما تمت الإشارة إليه سابقا وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى عناصر أو محددات للأداء الوظيفي متفق عليها بين الباحثين إلى أنه يمكن تحديد العناصر التالية و التي من خلالها من الممكن الحكم أو قياس الأداء الوظيفي للأفراد :

- المثابرة والثوق : وتس مل التفاني والجدية في العمل والقدرة الموظف على تحمل مسؤوليات العمل وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف إلى التوجيه والإرشاد من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله(المالكي 2003)
- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدرسه الموظف عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة وبراعة ومهارات فنية وقدرة على تنظيم وتنفيذ الأعمال دون الوقوع في الأخطاء (الفايدي 2008)
- كمية العمل المنجز : وهو مقدار ما يستطيع الموظف إنجازه من العمل في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز(النيمان ٢٠٠٣)
- إداك الموظف لدوره الوظيفي: وتتمثل في السلوك الشخصي للموظف أثناء الأداء وانطباعاته وتصورات عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة(المالكي 2003)
- المعرفة بمتطلبات العمل : وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية وهي وما يملكه الموظف من خبرات عن العمل الذي يؤديه (السبحان 2006)

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

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

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

إن لمنظمات الأعمال دور رسمي لكل من أعضائها بما في ذلك السلوكيات المطلوبة منهم في دورهم وتحديد هذه السلوكيات بتوصيف الوظائف على مدى العقود السابقة ركز الباحثون على فحص السلوكيات الرسمية للفرد في العمل في أوائل العقد الماضي وبدأ الباحثون في التركيز على نوع آخر من هذا السلوك الذي يؤثر على كفاءة وفعالية منظمات العمل ويطلق عليه سلوكيات إضافية (Lu et al ,2015) كما تم تعريف سلوك الدور الرسمي على أنه أداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة (البطانية ٢٠١٦)

ويرى (Subhashini&Haju(2017) المنظمات التي تعتمد فقط على الموظفين الرسميين هي منظمات ضعيفة وطويلة الأجل حيث أن المنظمات غالبا ما تحتاج إلى القيام بمهام تتجاوز دورها الرسمي وهذا هو السبب في أن هذه الأنواع والسلوكيات الوظيفية ليست كافية لقياس وتقييم أداء الموظفين ولكن إضافة نوع آخر من المتطوعين وهو ما يسمى بأسماء مختلفة بما في ذلك الأداء السياقي أو السلوك التطوعي أو المواطنة تنظيمية 2016 البطانية) الأداء السياقي :

هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعة وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات مثلا ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة كل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل

المجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد (Geher,2004)

ويشير الأداء السياقي إلى السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي تجري فيها العمليات الفنية (Venkatesh&Sykes,2017)

ويرى (Chien-Hung et (2017 أن الأداء السياقي هو أنشطة تسهم في فعالية المنظمة من خلال العديد من الطرق التي تشكل السياق الاجتماعي والنفسية للمنظمة والتي تعتبر عاملاً محفزاً للعمليات والأنشطة.

عرف النمر (2011) هل أداء السياقي بأن سلوكيات تسهم في ثقافة المنظمة ومناخها والطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة وتحويله و أنشطة الصيانة فقد أشار إلى وجود تباين في منهج الباحثين في تحديد أبعاد الأداء السياقي ومفهوم الأداء السياقي وكيفية ارتباطه بمفاهيم إدارية مختلفة مثل مفهوم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومفاهيم أخرى

في دراسة أجراها (Jamal(2016 تم قياس أبعاد الأداء السياقي من خلال أبعاد المواطنة التنظيمية الإيثار اللطف الروح السلوك الثقافي الوعي بالضمير بينما يرى (Jamal(2016 إن الأداء السياقي قياس من خلال خمسة أبعاد: التطوع للعمل, والعمل بحماس, مساعدة الآخرين, بعد القواعد والإجراءات التنظيمية ودعم الأهداف التنظيمية

وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن الأداء السياقي يختلف عن الأداء المهام في أربعة جوانب

(العميان، 2010)

- 1- لا تدعم الأنشطة السياقية الجوهرية الفنية للمنظمة ولكنها تدعم بدلاً من ذلك البيئة النفسية والاجتماعية المحيطة بالجوهر الفني
- 2- في إطار أنشطة المهام تتشابه الأنشطة السياقية في جميع المهام والمنظمات وبغض النظر عن الموقف أو المنظمة قد يكون هناك سلوك للتطوع أو المساعدة أو التعاون في حين تركز أنشطة المهام للعمل
- 3- وتختلف أنشطة هذه المهمة بتفاوت المهارات المعرفية وقدرات الأفراد في حين تختلف الأنشطة السياقية حسب الخصائص الشخصية المختلفة والعوامل التحفيزية

- 4- تعرف أنشطة المهام ضمن الوصف الوظيفي وضمن الإطار الرسمي للعمل على النقيض من الأنشطة السياقية

هو السلوك المفرط للدور الرسمي للفرد والذي يساعد على أداء عمل المنظمة وإظهار الدعم التقني تجاهها (Chien-Hung et al,2017) عرف (Jamal(2016 الأداء السياقي على أنه سلوك خارج الدور بأنه "أداء يؤكد على السلوك التلقائي والإبداعي" وفقاً ل (Geher(2004 فإن الأداء السياقي هو سلوكيات تقديرية من قبل الموظفين على أساس فردي لا يغطيها نظام المكافآت الرسمية ويسهم في زيادة فعالية الأداء المنظم .

يرى العديد من الباحثين أن هذه السلوكيات تقلل الاحتكاك وتزيد من كفاءة تنظيمية خاصة إذا إن الأداء المتميز للمنظمات لا يأتي من الجهد المعتاد

من الموظفين وليس في ساعات العمل الرسمية وتميز في الأداء يتطلب التفاني من الموظفين (العماري وقصي ، 2017) كما تعزز هذه السلوكيات الجمعية لتعزيز الإنتاجية وتحرير أنواع مختلفة من الطاقات لأغراض إنتاجية وتعزيز الأداء التنظيمي من خلال زيادة قدرة المنظمة على اجتزاء اجتذابها والمحافظة عليها لأن سلوك المساعدة والعمل التشاركي للموظفين يساهم في خلق وخلق بيئة إيجابية جذابة تزيد معنويات الموظفين وتعزز تماسكهم وإحساسهم بالانتماء (أبو شرخ ، 2010) وتتطلب هذه الخصائص تقييم أداء فردي يتجاوز الدور الرسمي لأداء المتطوعين إضافة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق كفاءة وفعالية ووظائف المنظمة واست مادتها.

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

العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي يستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها مصدر الرئيسي والحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها كما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة إن تحقيق التميز في أداء الشركات لن يستند لمجرد امتلاكه الموارد الطبيعية أول مالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند بالمقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد (بن عيشي، 2012)

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

وإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن خبرة الموظف خلال دورة حياة التوظيف بأكملها أي أنه العامل لاستقطاب الموظف المناسب من خلال أصحاب العمل على ما التجارية ومن ثم يجب اختيار الموظف المناسب من خلال عمليات التعيين ثم يقوم قسم الموارد البشرية بعد ذلك على تعيينهم والإشراف على تدريبهم وموآهبهم من خلال اختبارات الأداء ومن ثم يتم مكافأتهم تبعاً لذلك وطبقاً لهذه الأخيرة فإن الموارد البشرية في بعض الأحيان هي التي تدير رواتب الموظفين وعلى الرغم من أنه يتم تمويلها من خلال المصادر الخارجية ولكن الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً أكبر وأخيراً تشارك الموارد البشرية أيضاً في إنهاء خدمات الموظفين بما

ي في ذلك الاستقاء لا لا ت والفصل المتعلق بسوء الأداء وزيادة عمل الموظفين في المنظمة فالموارد البشرية هي المسؤولة على الإشراف على قوانين العمل التي تختلف حسب الموارد البشرية التي تتأكد من الالتزام العمالة(Yilmaz, 2014)

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

ويرى (Yilmaz 2014) أن أهداف الموارد البشرية تتخلص بالوصول وإنتاج الأفراد المؤهلين للعمل في مختلف الوظائف والمجالات وذلك من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والاستفادة من جهود العاملين في عمليات إنتاج السلع والخدمات بالاعتماد على معايير الكمية والنوعية المحددة من قبل وتحقيق انتماء و ولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل وفيها وزيادتها وتنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية والإدارية في البيئة وإيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية كما أن إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتقادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير ضرورية وإتاحة الفرص للعاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلون لذلك .

هذا وتعد ممارسات الموارد البشرية إحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف بصورة عامة بصفة عامة إلى رفع الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستخدام أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية و وسائل اتصالية تحقق للتنظيم سبقا على غيره , (Seunghoo& Tae 2017)وبما أن ال تحسين الأداء يحتاج إلى ممارسات موارد بشرية فعالة لتزويد العاملين بعناصر السرعة والدقة والفعالية في إنجاز مهام العمل كان لا بد من توافر ممارسات الموارد البشرية اللازمة لرفع كفاءة الأداء وفي الوقت نفسه التغلب على المعوقات التي تحد من فعالية ممارسات الموارد البشرية وتنعكس سلبا على الأداء العاملين(والي2010)

وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد للمهام وظائفهم وإعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات وتنمية الولاء والانتماء من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه(مرسي2003)

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر من المصادر الحرجة النادرة التي لها تأثير على الأداء لأن مجموع ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات و جدارات وغير ذلك يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات لأن

المنظمة التي تمتلك مخزون غني من رأس المال البشري يمكنها أن تنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ما يقدمه العاملون من إبداعات وابتكارات جيدة , (Naidu , 2013)

٣-المبحث الثالث: الحوسبة الرقمية :

مقدمة:

الحوسبة الرقمية (Cloud computing) هي مصطلح يشير إلى المصادر والأنظمة الحاسوبية المتوافرة تحت الطلب عبر شبكة الإنترنت والتي تستطيع توفير عدد من الخدمات الحاسوبية المتكاملة دون التقيد بالموارد المحلية بهدف التيسير على المستخدم وتشمل تلك الموارد مساحة للتخزين البيانات والنسخ الاحتياطية والمزامنة الذاتية كما تشمل قدرات معالجة برمجية وجدولة للمهام ودفع البريد الإلكتروني والطباعة عن بعد ويستطيع المستخدم عند اتصاله بالشبكة التحكم في هذه الموارد عن طريق واجهة برمجية بسيطة تبسط وتتجاهل الكثير من التفاصيل والعمليات الداخلية

مفهوم السحابة (Cloud) بحد ذاته لا يعتبر جديدا ولكن تم تداوله بشكل واسع مؤخرا نتيجة للتوسع الهائل في مجال الأعمال والاستثمارات في العالم والتي تعتمد بصورة كلية على خدمات الإنترنت لإنجاز العمل بدقة ومهنية وشهد قطاع تقنية المعلومات منافسة طاحنة بين كبرى الشركات المتخصصة في الاتصالات والتقنية بطرح خدمات حاسوبية رقمية خاصة بها وتقديم المغريات للمنشآت والشركات لاسيما الناشئة بما بمنحها تطبيقات الخدمات السحابية الرقمية على برامج جاهزة دون الحاجة لتأسيس بنية تحتية لتقنية المعلومات مع ترك العتاد وإدارة البيانات تحت تصرف الجهة فكرة مفهوم الحوسبة الرقمية لم تقتصر على القطاع الخاص وإنما امتد نطاقها نحو القطاع الحكومي الذي يتجه لمفهوم آخر جديد وهو (G-cloud) أو السحابة الكترونية الحكومية والذي يرمي للتحويل الجهات الحكومية من وزارات ومؤسسات عامة إلى فكرة حوسبة رقمية التي تحفظ على كافة البيانات على سحابات افتراضية وتخفف من كلفة بناء وصيانة مراكز المعلومات الضخمة وتزيد من إنتاجية الموظفين الحكوميين كونهم يستخدمون حلولهم الخاصة في إنجاز العمل في أي وقت ومكان حيث أتاحت هذه التقنية لمستخدميها مميزات أفضل مثل توفير النفقات أو إتاحة خدمات لقطاع أكبر من المستفيدين قد لا ندرك أننا بالفعل نستخدم في حياتنا اليومية أو في ممار عملنا بعض الخدمات الرقمية ففي الواقع نحن نستخدم على نطاق واسع مع الخدمات كثيرة على الإنترنت cloud services مثل خدمة البريد الإلكتروني Gmail من جوجل أو البريد ياهو وغيرها وتطبيقات جوجل Google services والتي من أمثالها معالجة النصوص على الخط المباشر والتقويم ,calendar وجدول البيانات spreadsheets وتطبيقات الإنترنت من مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office Web Apps

2-3-4 مفهوم الحوسبة الرقمية :

الحوسبة الرقمية (Cloud computing) هي تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى السحابة وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الإنترنت على عكس ما تحتاجه الحوسبة التقليدية التي

نستخدمها من وجود كل البيانات والبرامج والتطبيقات التي تستعمل وينشئها المستخدم على أجهزته الخاصة فإن الحوسبة الرقمية تقوم على عدم الحاجة للمستخدم لتخزين أي من بياناته على أجهزته الخاصة وعدم حاجته إلى برامج متنوعة أو معقدة ربما يحتاج لبعض منها فقط لذا كل ما يستخدم وما يحدث من عمليات ومن برامج وصوله إلى ملفاته وبياناته المخزنة على حسابات عبر الشبكات بعيدة عن وبهذا تتحول برامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات وتعتمد البنية التحتية للحوسبة السحابية على مراكز البيانات المتطورة والتي تقدم مساحات تخزين كبيرة للمستخدمين كما أنها توفر بعض البرامج كخدمات للمستخدمين .

3-3-4 أنواع الحوسبة الرقمية :

هناك ثلاثة أنواع من الحوسبة الرقمية : الحوسبة العامة، الحوسبة الخاصة، الحوسبة الهجينة

□ - في الحوسبة العامة أو (الحوسبة الخارجية) يتم توفير موارد حوسبية بشكل حيوي عبر الإنترنت عن طريق تطبيقات الويب أو خدمات الويب من مزود طرف ثالث خارج الموقع وتعمل الحوسبة العامة من قبل الأطراف الثلاثة ويتحمل أن تكون تطبيقات العملاء المختلفين مختلطة معا على خوادم الحوسبة وأنظمة التخزين والشبكات.

□ - الحوسبة الخاصة أو (الحوسبة الداخلية) تشير إلى الحوسبة السحابية الرقمية على الشبكات الخاصة وتبنى السحب الخاصة للاستخدام الحصري لعميل واحد وتوفير سيطرة كاملة على بياناته والأمن وجودة الخدمة و السحب الخاصة يمكن أن تبنى أو تدار من قبل قسم تقنية المعلومات في شركة ما أو من قبل المزود الخدمات الحوسبية.

□ - الحوسبة الهجينة فتجمع نتائج النماذج السحابية عامة وخاصة متعددة والسحب الهجومية وتعرض العملية المعقدة لتحديد كيفية توزيع التطبيقات عبر كل من السحابة الخاصة والعامة

4-3-4 التقنيات المختلفة والبنية التحتية :

يتم توفير الحوسبة الإلكترونية عبر العديد من مختلف التقنيات الأساسية والتي تمكنها من أن تصل للمستخدم النهائي بطريقة أكثر إتقان ومن أهم تلك التقنيات هي تكنولوجيا الحوسبة الافتراضية (Virtualization Technology) حيث تقوم تكنولوجيا الحوسبة الافتراضية في معمارية " " بمحاكاة مرتكزة على برامج لمعدات خاصة بمعالجة البيانات "x86 " فباستخدام " x86 الافتراضي يستطيع الضيف أو نظام التشغيل الافتراضي أن يعمل كمعالج على مضيف أو نظام تشغيل بالقليل أو دون إحداث أي تغيير لنظام التشغيل الضيف وتساعد هذه التقنية على تسهيل مشاركة وتقسيم مصادر الحاسب الآلي كي يتم الاستفادة من مواردها وطاقاتها غير المستغلة كمكون أساسي في تفعيل الحوسبة الرقمية حيث أنها المسؤولة عن خلق وإدارة الآلة الافتراضية التي يتعامل معها المستخدم عندما يطلب خدمة من مزود خدمات الحوسبة الرقمية

العلاقة بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و " الحوسبة الرقمية " :

إن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تزداد تعقيدا بسبب التغيرات الهائلة الموجودة في السوق حاليا مثل ارتفاع عدد الأجهزة وزيادة استهلاك الطاقة والحاجة إلى تبني التكنولوجيا الخضراء أو إلى بناء بيئات عمل مترابطة ومتصلة تساهم في تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف فمساعدة الشركات في بناء البنية التحتية الأساسية للحوسبة السحابية يكون من خلال دراسة احتياجاتهم أولا ثم تقديم خريطة طريق لهم وأفضل طرق العمل مؤكدين لهم أن النظام الجديد من الممكن أن يوفر أكثر من 50% من تكلفة التخزين التقليدية كما أن الحوسبة تشجع الموظفين على تنمية مهاراتهم وهذا ما نحتاجه للتعامل مع هذه التكنولوجيا الجديدة

أيضا نجد تعريف آخر عن الحوسبة الرقمية: "إنها خدمات شبكية تقدم منصات عمل رخيصة ومضمونة عند الطلب والتي يمكن الوصول إليها واستخدامها بطرق سهلة".

فوائد الحوسبة الرقمية :

□ - تخفيض الكلفة (Cost Saving)

يمكن للمنظمات تقليل أو قضاء القضاء عليه النفقات الرأسمالية وخفض النفقات التشغيلية الجارية من خلال الدفع فقط للحصول على الخدمات التي يستخدمونها ويتحمل أن تكون عن طريق خفض أو إعادة توزيع موظفي تكنولوجيا المعلومات وفقا لدراسة أجرتها شركة " غار تتر " بينت فيها أن الأشخاص هم الأكثر تكلفة في من في مجال التكنولوجيا والمعلومات حيث يستهلكون 41% من ميزانية تكنولوجيا المعلومات من خلال الحوسبة الرقمية يمكن الاستفادة من خبرة الموظفين المختصين دون الحاجة إلى اللجوء للبحث عن موظفين وتشغيلهم وتوظيفهم وتدريبهم ودفع مرتبهم .

□ - سهولة التنفيذ (Ease of Implementation)

تستطيع المؤسسة اعتماد ونشر تطبيقات الحوسبة الرقمية دون الحاجة لشراء الأجهزة وتراخيص البرامج أو خدمات التركيب والتشغيل والصيانة.

□ - المرونة (Flexibility)

الحوسبة الرقمية توفر المزيد من المرونة غالبا ما تسمى بالتمدد في مطابقة موارد التكنولوجيا المعلومات ووظائف العمل التي كانت تعتمد أساليب الحوسبة الماضية ويمكن أيضا زيادة تنقل والحركة الموظفين من خلال تمكين الوصول إلى معلومات الأعمال والتطبيقات من خلال مجموعة واسعة من المواقع والخدمات كما أن مشاركة المصادر من خلال خدمات الحوسبة توفر سهولة ومرونة أكبر عند أداء المهام المختلفة وتقدم إمكانيات الربط بين عدة مواقع إلكترونية مثل الشبكات الاجتماعية.

□ - إمكانية التوسع (Scalability)

المنظمات التي تستخدم الحوسبة الرقمية لا تحتاج لأن تضيف أجهزة وبرمجيات ذات معايير وكفاءات أعلى عند الزيادة عدم المستخدمين وليست مضطرة لشراء موسعات جديدة شراء المزيد من الحوسبة الحواسيب وأنظمة التخزين والمحولات وأجهزة التوجيه في نهاية المطاف فإن معظم هذه الموارد غير مستغلة طيلة الوقت ولكن يمكن بدلا من ذلك جمع وطرح القدرات كما تملئ أحمال الشركة الشبكة كما أنه بإمكانها التطور والتوسع من خلال النقر على المربعات المناسبة الموجودة على موقع مزود الخدمة الحوسبة الرقمية تضمن السرعة في الانضمام والتعاطي مع التقنيات الحديثة على الإنترنت.

□ - الوصول إلى الحد الأقصى لقدرات تكنولوجيا المعلومات (Access to top-end IT capabilities)

حيث يمكن للحوسبة الرقمية وخاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أن تسمح للمستخدمين للوصول إلى أعلى كفاءة من برمجيات التي قد تجذب حتى موظفي التكنولوجيا أنفسهم.

□ - إعادة توزيع الموظفين (Staff Deployment)

عن طريق خفض أو قضاء على التحديات التي تطلبها الخوادم الثابتة ومشاكل الحوسبة الأخرى والتي تخفف من النفقات ومن الوقت والمال أو التطوير التطبيقات ويمكن لأقسام التكنولوجيا المعلومات التركيز على المهام غازی القيمة الأعلى والتركيز على الكفاءات الأساسية.

□ - الاستدامة (Sustainability)

كثير من مراكز البيانات التي تقرر إلى الكفاءة والفعالية بسبب التصميم دون المستوى المطلوب أو الاستخدام الغير فعال للأصول بدأت في البحث عن إقتصاد مستدام للحوسبة الرقمية تزيد من كفاءة استخدام الموارد الحاسوبية وتوفير الوقت المبذول في الحصول على البرامج والخدمات الإلكترونية وتوفير إمكانيات الوصول للخدمات بسهولة كبيرة وبسعة أكبر .

□ - القابلية للقياس (Measureability)

وتعني أن استخدام موارد ومصادر الحوسبة الرقمية يمكن قياسها ويجب أن يتم ذلك لكل عميل وتطبيقا وفقا لأساس يومي، أسبوعي، شهري ،و السنوي كذلك.

□ - تكنولوجيا المعلومات صديقة البيئة (Green IT)

للحوسبة الرقمية والبيئة الافتراضية بوجه عام دور هام وفعال في تطوير حركة "Green IT" في التكنولوجيا الخضراء والحوسبة الرقمية مرتبطان ارتباطا وثيقا حيث أن التكنولوجيا الحوسبة الرقمية هي تكنولوجيا افتراضية وتعمل على تقليل عدد الماكينات والأجهزة المستخدمة وبالتالي تنعكس على تكنولوجيا الخضراء لأنها تساعد أيضا في توفير الطاقة.

ويمكن تلخيص ما سبق في عدة نقاط أساسية وهي :

□ - الدخول على البيانات والتطبيقات من أي مكان تتوافر فيه خدمة الإنترنت .

□ - قلة التكلفة في تجهيز المعدات المادية .

□ - ستغني المستخدم (فرد \شركة)من شراء تراخيص البرمجيات .

□ - لا تحتاج المؤسسات والشركات إلى تخصيص مكان للأجهزة التي تدير العمل .

□ - عدم الحاجة للدعم الفني داخل المنشأة.

□ - يمكن الاعتماد عليها في الأبحاث الكبيرة والمعقدة مما يوفر الوقت .

□ - الحفظ والنسخ الاحتياطي يخدم المستخدم وخاصة المبرمجين .

□ - خاصية مشاركة الملفات تخفف المساحة التخزينية .

□ - التحجيم أو ربط التكلفة بالاستخدام Scalability

عيوب الحوسبة الرقمية :

□ - الأمان :

مشكلة أمن وخصوصية المعلومات فبعض المستخدمين يتخوفون من احتمالية إطلاع أفراد آخرين على معلوماتهم.

□ - الخصوصية وملكية البيانات :

تعد مشكلة حماية حقوق الملكية الفكرية أحد المشاكل التي تثير مخاوف مستخدمي تلك الخدمات فلا يوجد ضمانات بعدم انتهاك حقوق الملكية الفكرية للمستخدمين

□- ضمان مستوى الخدمة :

تعد مشكلة توافر الإنترنت هي أحد المشاكل الرئيسية خصوصا في الدول النامية حيث تتطلب خدمة توفير الاتصال بشبكة الإنترنت بشكل دائم أثناء استخدام تلك الخدمة

كيفية الاستفادة من الحوسبة الرقمية في المؤسسات التعليمية :

يقوم العديد من الأفراد والجامعات والشركات والدول حاليا بالاستفادة من الإنترنت بالفعل وذلك من خلال تطوير التعليم عبر التحول الديمقراطي لقطاع المعلومات وإتاحة إمكانية النمو الاقتصادي من خلال التجارة الإلكترونية وتسريع عجلة الابتكار في مجال الأعمال خلال تمكين المزيد والتعاون.

على الرغم من استخدام الكليات والجامعات منذ سنين للعديد من التطبيقات المستندة إلى الحوسبة الرقمية مثل البريد الإلكتروني إلا أنه من الواضح أن الحوسبة الرقمية تتطور بسرعة كبيرة إلى نماذج لتخزين البيانات وتبادلها تتوقع شركة غارنتر للأبحاث التكنولوجية أن 50% من الشركات العالمية ستتجه لتخزين البيانات السرية في سحابة عامة بحلول نهاية 2016 ف الحوسبة الرقمية أثبتت نفسها ك اتجاهات تكنولوجية وجدت لتبقى.

وتدرك مؤسسات التعليم العالي أن تبني أحدث التقنيات والحلول هو أمر أساسي لزيادة القدرة التنافسية والاحتفاظ بالطلاب تساعد الحوسبة الرقمية على تخفيض النفقات التي تذهب لشراء الأجهزة والبرمجيات أو الصيانة كما أن الحوسبة الرقمية تزود الجامعات بمراكز بيانات افتراضية في متناول الجميع من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في أي وقت أو أي مكان يتواجدون فيه.

يمكن للحوسبة الرقمية مساعدة الكليات والجامعات والمدارس على :

- استيعاب تبعيات الزيادة السريعة في استخدام الجهاز المحمول .
- تخزين كميات موسعة من البيانات الحساسة والمعلومات التي يمكن الوصول إليها بسهولة

□- البقاء مع المستجدات (على سبيل المثال توفير مستودع رقمي للطلاب داخل المدرسة لتخزين ملاحظات الفصل والمذكرات والمشاريع) الحصول على أحدث البرامج وتحديثات التطبيقات .

□- تبسيط عمليات القيد والقبول في الجامعات والتي هي عمليات التي مكلفة ومضيعة للوقت

□- النزوع إلى الاشتراكات مع توافر قابلية التطوير وتوفير خيارات .

من الطبيعي سواء كنت صاحب مؤسسة أو جامعة أو مدرسة خاصة أن تطرح الكثير من التساؤلات حول الجوانب الأمنية لاستخدام الحوسبة الرقمية على سبيل المثال: ما هي التهديدات الأمنية؟ وما هي نقاط الضعف؟ هل فعلا التكامل بين السحابات عملية أمنية؟ ما هي الجوانب القانونية والسياسات الإدارية العمليات التعليمية السحابية؟ ومن هو المسيطر حقا على البيانات؟ بالطبع عندما يتعلق الأمر بالمعلومات الخاصة بالطلاب وسرية البيانات فالتحديات الأمنية والمخاوف لا مفر منها

تشير الدراسات الاستقصائية التي أجرتها مجلة مسح Ed Tech Magazine إلى أن :

- 6% من الكليات تحتفظ بسحابات متعددة على التكنولوجيا
- 28% من الكليات يطبقون الحوسبة الرقمية

- 29% من الكليات يخططون لاعتماد سحابة
- 32% من الكليات في مرحلة اكتشاف الحوسبة الرقمية

المنهجية وطرق البحث :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف على اثر المتغير المستقل والمتمثل بإستراتيجيات الموارد البشرية على المتغير التابع وهو الحوسبة الرقمية ، حيث قامت الباحثة باستخدام الأسلوب الوصفي لصف المعلومات العامة للمستخدمين من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس ، وتم إجراء هذه الدراسة في البيئة الفعلية التي تمارس بها المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة ، وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تعتبر دراسة ميدانية كون المعلومات التي تم الحصول عليها كانت مباشرة من العاملين في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة ، وهي دراسة تحليلية تم الاعتماد فيها بشكل كامل على المسح الميداني لمجتمع الدراسة من خلال عينتها ، وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة ، وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحثة ، وللقيا بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ($0.05 > a$) الذي يقابله مستوى الثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات .

أدوات الدراسة :

لتحقيق هدف هذه الدراسة المتمثلة في دراسة البيانات من مجتمع الدراسة ، طورت الباحثة استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء

يتمثل الجزء الأول لجمع المعلومات العامة عن عينة الدراسة تتمثل (بالجنس ، والمؤهل التعليمي ، وعدد سنوات الخبرة) ،

أما الجزء الثاني يتكون من خمسة أبعاد يمثل كل بعد مقياساً للإستراتيجيات الموارد البشرية مستنداً إلى دراسة تؤكد ذلك () وتتمثل (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية ، إستراتيجية التوظيف ، إستراتيجية الحوافز والمكافآت ، إستراتيجية التدريب والتطوير ، إستراتيجية تقييم الأداء)

والجزء الثالث ويتمثل في الحوسبة الرقمية ويتكون من بُعدين يتمثل كل بعد مقياساً للحوسبة الرقمية و تتمثل بـ (. ، .)

حدود الدراسة :

أقيمت الدراسة من قبل الباحثة في سنة 2024 في منطقة مكة المكرمة
على عينة من المجتمع العاملين في المدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة

المراجع:

- إبراهيم درة عبد الباري والصباغ زهير نعيم (2010) إدارة الموارد البشرية المعاصرة في القرن الحادي وال20 منحنى نظيمي عمان الأردن دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو سلطان مياسة (2011) الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة وفلسطين أبو شرخ نادر حمد عبد الرزاق التأثير التقييم أثر الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين .
- رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة الأزهر : غزة فلسطين
- أول شيخة ,نادر أحمد (2000) إدارة الموارد البشرية عمان الأردن دار صفاء للنشر والتوزيع
- الأحمر ,ماهر عبد الكاظم(2007) التأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة الصناعة الكهربائية رسالة ماجستير إدارة صناعية غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- إدريس, وائل محمد صبحي والغالب ي الطاهر محسن منصور (2009) سلسلة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن عمان :دار وائل للنشر
- برنوطي سعاد نايف (2001) إدارة الموارد البشرية عمان الأردن :دار وائل للنشر والطباعة.
- برنوطي ,سعاد نايف(2009) الإدارة أساسيات إدارة الأعمال عمان الأردن :دار وائل للنشر
- البطانية، محمد تركي (2016) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية محافظة أربد مجلة دراسات العلوم الإدارية 43 (1), 1-17

بالفقيه أبو بكر حداد أبو بكر (2012) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن.

رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت المفرق الأردن بلوط حسن إبراهيم (2002) إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي بيروت لبنان: دار النهضة العربية

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

بالنوار صالح (2010) فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية مختبر علم الاجتماع الاتصالات والترجمة جامعة قسطنطينية.

بول نحية قوي والإمام سلمى 2006 علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية المجلة العلمية للإدارة الرياض الجمعية السعودية للإدارة 1(1)

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

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

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

الجر جري أحمد حسين حسن (2006) تأثير إدارة الموا المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.

جلال الدين بو عطيط (2009) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سوتلغاز عنابة رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري محمود قسطنطينية الجزائر

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

الحسيني فلاح عداري (2000) الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها ما داخلها عملياتها المعاصرة عمان: دار وائل للنشر

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

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

الحمداني ناهد إسماعيل (2000) العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية محافظة نينوى أطروحة الدكتور منشورة كلية الاقتصاد جامعة الموصل الموصل حمداوي

عمرو بخوش أحمد (2012) انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحوث العلمية البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة

الحياصات خالد محمد (2006) معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الأردن.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- شلاوئش،مصطفى (2015) إدارة الموارد البشرية (ط3) عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- الشرىف ، حنن نعمان (2013) .أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للمعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة . رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين .
- الشرىف ، طلال عبدالمك (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي . رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،قسم العلوم الإدارية الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- الشماع ، خليل محمد حسن (2007) مبادئ الإدارة مع لتركيز على إدارة الأعمال ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- الشوابكة ، زياد علي (2016) أثر تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية ، دراسات العلوم الإدارية (143)
- الشيخ ، الداوي (2008)تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية مجلة الباحث (6) جامعة قاصدي مرباح ورقلة 9-16
- صالح ، رشا مهدي (2011) تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين . مجلة الاقتصادية الخليجي (19) ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة البصرة
- صليحة ، شامي (2010) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين . رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير ، جامعة بومرداس .
- الطائي ، يوسف حليم والفضل ،مؤيد عبد الحسين والعبادي ، هشام فوزي (2006) ،إدارة الموارد البشرية :مدخل إستراتيجي متكامل (ط1) عمان : الوراق للنشر والتوزيع .
- عاشور ،احمد صقر (2005) السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية :دار المعرفة الجامعية .
- العامودي ، محمد زكي (2013) مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة) رسالة ماجستير ، غزة فلسطين
- عباس ، سهيلة محمد (2003) إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي (ط1) عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- العثمان ، محمد (2003) تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير ، المملكة العربية السعودية .
- عدوان ، منير زكريا احمد (2011) ، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصاريف العاملة في قطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية .
- العساف ، عبدالله (2003) ،علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض
- العطية ، ماجدة (2013) سلوك المنظمة : سلوك الأفراد والجماعات ، عمان : دار الشرق للنشر والتوزيع .

عكاشة ، اسعد (2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

علاقي ، مدني عبدالقادر (1993) إدارة الموارد البشرية ، المنهج الحديث في إدارة الأفراد (ط1) اليمن : مؤسسة طيبة الخيرية .

علي ، يونس ميا (2009) قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي . سلطنة عمان ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سوريا 31

العميان ، محمود سليمان (2010) السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، عمان ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .

العنزي ، سعد والساعدي ، مؤيد (2007) فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية . مجلة العلوم الاقتصادية ، الإدارية ، 13(45)

العنزي ، سعد والساعدي ، مؤيد (2008) المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي . مجلة القادسية للعلوم الإدارية 15(1)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المالكي ، ريم (2011) الحوافز وأهميتها في رفع مستوى العمل . مجلة التدريب والتقنية (149) ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

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

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

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

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

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

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

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

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

م(2006) هلال ، محمد

هارات إدارة الأداء مركز تطوير الأداء ، القاهرة .

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

يوسف ، بسام عبدالرحمن (2005) أثر تقنية المعلومات ورأس المعلومات المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

ثانياً : المراجع الأجنبية

Ahmad, Iftikhar and Din, Siraj (2009). Evaluating Training and Development. *Journal of Medical Sciences*, 7(2), 165– 166.

Amin Sadeghi, Mohammad (2017). Meta-Analytic of the Relationship between Human Resource Management and Customer Satisfaction in Lean Production Adoption and Implementation Processes. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 4(8), 880-887.

Armstrong, Michael (2009). *Human Resource Management Practice*, (10th ed). Personnel Management-Hand Books, Cambridge University Press.

Arthur, Diane (2015). *Fundamentals of Human Resources Management: A Practical Guide for Today's HR Professional*, (5th ed). eBook., Database: eBook Collection (EBSCOhost).

Azam, S. & Kumar, R. (2016). Influence of human resource management practices on organisational citizenship Behaviour, international. *Journal of Research in Commerce & Management*, 7(12), 45-49.

Beard, Well Julie and Claydon, Tim (2010). *Human Resource Management*, (6th ed). London: Prantice Hall.

Bidmeshgipour, Maryam (2009). An Analysis Of Strategic Human Resource Management In Iran. *Journal of Sciences*, 9(1), 30-38.

Boohene, R. & Asuinura, E. L. (2010). The effect of human resource management practice on corporate performance: A study of graphic communications group limited. *International Business Research*, 4(1), 266-272. Bordeianu, O. & Buta, Buta (2015). Inking human resources strategy with knowledge management strategy to drive measurable results. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 15, 1(21), 169- 175.

Bratton, John & Gold, Jeffreg (2003). *Human Resource Management, Theory and Practice*, (3th ed). : London: Bath Press.

Caliskan, E. N (2010). The Impact of (SHRM) On Organizational Performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100–116.

Chien-Hung Wu; I-Shen Chen; Jia-Chern Chen.(2017). A study into the impact of employee wellness and job satisfaction on job performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 10(2), 253-269.

David, A, Genzo & Robbins, Stephen, (1996). *Human Resource Management*, (5th ed). John Wiley and Sons Inc.

David, F. R. (2007). *Strategic Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Decenzo, Robbins (1999). *Human Resource Management*, (6th ed). USA. Denisi,

A. S., Griffin, R. W.(2001). *Human Resource Management*, U.S.A: Houghton Mifflin Com.

Dessler Gary (2000). *Human Resource Management*, (8th ed). Prentice, Haily.

Dessler, Cary (2011). *Human Resource Management*, (12th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Dessler, Gary (2008). *Human Resource M*, Florida International University, Pearson Prentice Hall.

Dessler, Gary(2003). Human Resource Management, (9th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Farrell, Amie (2013). An investigation into performance Appraisal effectiveness from the perception of Employees in an Irish Company. Ma in Human Resources Management the National College of Ireland.

Geher, G. (2004). Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy, Hauppauge, New York: Nova Science Publishers.

Goodman & Svyantek (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. J. Voc Behavior, 55(2), 254-275

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

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

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

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

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

Jamal, Muhammad.(2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East Pakistan. Journal of Commerce & Social Sciences, 10(3), 404-418. Kadiresan, V. Selamat, M. Selladurai, S. Charles Ramendran, Ch. Mohamed, M. (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resources Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover. Intention, Asian Social Science, 11(24).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sykes, Tracy Ann; Venkatesh, Viswanath.(2017). Explaining post- implementation employee system use and job performance: impacts of the content and source of social network ties. MIS Quarterly, 41(3), 917-A8 Torrington, D. & Hall, L. (1998). Human Resource Management, (4th ed). London, Prentice-Hall.

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

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

Xiaojun, Zhang (2017). Knowledge management system use and job performance: a multilevel contingency model. MIS Quarterly, 41(3), 811-A5. Yahaya, K. K, Jo Ann H, Ibrahim, M, Abdullah, A. C, Azizan, N., Meitang, S. and Daud Wan D. W. (2009). Fundamentals of Human Resource Management, Open University Malaysia (OUM).

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

