

عنوان البحث: أثار استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية

موسى حمد محمد شيحان الدليمي - (رسالة ماجستير غير منشورة - ٢٠١٨ م)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة آل البيت

في هذه المهمة سنحاول تقييم هذه الرسالة من خلال تقييم فصل النتائج مع التركيز على عرض البيانات بشكل واضح.

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، وفيما يلي عرض النتائج.

النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال إستراتيجيات الموارد البشرية: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية، جدول رقم (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال إستراتيجيات الموارد البشري

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
تخطيط الموارد البشرية	٣,٤٧	متوسطة		
١	١	التوظيف	٣,٦١	متوسطة
٣	٦	الحوافز والمكافآت	٣,٤٢	متوسطة
٦	١	التدريب والتطوير	٣,٤٨	متوسطة
١	١	تقييم الأداء	٣,٣٤	متوسطة
إستراتيجيات الموارد البشرية ككل متوسطة				

يظهر من الجدول رقم (١١) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال إستراتيجيات الموارد البشرية بين (٣.٣٦-٣.٤١) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الأبعاد، جاء في المرتبة الأول بعد " التوظيف " بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "التدريب والتطوير" بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "تخطيط الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، واحتل المرتبة الرابعة بعد "الحوافز والمكافآت" بمتوسط حسابي (٣.٦١)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد "تقييم الأداء" بمتوسط حسابي(٣.٣٦)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال إستراتيجيات الموارد البشرية (٣.٦٧)، بدرجة تقييم متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد مجال إستراتيجيات الموارد البشرية على حدا.

جدول (١٢)

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

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
٤	١	تمتلك الجامعة القدرة على التنبؤ بما تحتاجه مستقبلا من الموارد البشرية.	١,١٤	٣,٤٧	متوسطة
١٠	٢	تمتلك الجامعة القدرة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها.	١,١٣	٣,٠٧	متوسطة
٣	٣	تقوم إدارة الجامعة بتحديد أنواع الوظائف المتوفرة وتقييم مدى ملائمة كل وظيفة	١,١٤	٣,٦٤	متوسطة
٦	٤	تقوم الجامعة بإجراء تحليل وظيفي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	١,١٩	٣,٤٤	متوسطة
٢	٥	تعتمد الجامعة على مخزون المهارات المتوفر لديها عند القيام بتخطيط مواردها البشرية.	٠,٩٤	٣,٨٨	مرتفعة

جدول (١٢)

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

متوسطة	١,٢٠	٣,١٨	يتوفر مقياس موضوعي وعادل في تحديد احتياجات الجامعة من الموارد البشرية	٦	٩
متوسطة	١,٢٠	٣,٤٧	تستخدم إدارة الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات في تخطيط الموارد البشرية	٧	٤
مرتفعة	٣,٩٣	٠,٨٩	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التنبؤ المستقبلي بمطالب العمل في المستقبل من الموارد البشرية	٨	١
متوسطة	٣,٣١	١,٢٣	لدى إدارة الجامعة القدرة في التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ التدابير اللازمة	٩	٨
متوسطة	٣,٣٢	٠,٨٥	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار التغيرات بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية	١٠	٧
متوسط		٣,٤٧	بعد تخطيط الموارد البشرية ككل		

➤ يظهر من الجدول رقم (١٢) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "تخطيط الموارد البشرية" تراوحت بين (٣.١٣-٣.٠٧)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التنبؤ المستقبلي بمطالب العمل في المستقبل من الموارد البشرية "بمتوسط حسابي (٣.١٣) ودرجة تقييم مرتفعة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (١) تمتلك الجامعة القدرة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها" بمتوسط حسابي (٣.٠٧) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣.٦٧) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (١٣)

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

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٧	تهتم الجامعة بالمواصفات الوظيفية عند شغلها للوظائف الشاغرة مثل (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب).	٠,٩٥	٣,٤٤	متوسطة
١	٦	تقوم الجامعة بوضع برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين الجدد وتقييم أدائهم.	٠,٩٨	٣,٥٦	متوسطة
٣	٥	تقوم الجامعة بتعيين أصحاب الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا.	٠,٩١	٣,٤١	متوسطة
٦	١	تلجأ الجامعة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة.	١,٢١	٢,٧٧	متوسطة
١	١	تقوم الجامعة باستقطاب ذوي المواهب والمعارف وحملة الشهادات الأكاديمية.	١,٠٦	٣,٥٣	متوسطة
٤	١	الجامعة تبذل قصارى جهدها في الاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المعرفة العالية.	٠,٧٧	٤,١٦	مرتفعة
٧	٤	تقوم الجامعة باستخدام الأفراد العاملين من أصحاب المهارات الفنية في مجالات العمل المختلفة.	٠,٩٤	٣,٤٩	متوسطة
٥	١	تقوم الجامعة بالإعلان عن حاجتها من العاملين باستخدام وسائل إعلان متنوعة.	٠,٨٨	٤,٠٨	مرتفعة
١	٣	تعتمد الجامعة على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للتوظيف.	٠,٨	٤,٠٥	مرتفعة
		بعد إستراتيجية التوظيف ككل	٣,٦١		متوسطة

➤ يظهر من الجدول رقم (١٣) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "إستراتيجية التوظيف " تراوحت بين (٦.١٤ - ١.٧٧) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٤) الجامعة تبذل قصارى جهدها في الاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المعرفة العالية " بمتوسط حسابي (٦.١٤) ودرجة تقييم مرتفعة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٦) تلجأ الجامعة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة" بمتوسط حسابي (١.٧٧) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣.٤١) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (١٤)

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

الرتبة الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١٠	١	تمتلك الجامعة سياسات واضحة للحوافز.	١,٣	٣,٢٢ متوسطة
٥	٢	تعمل الجامعة مراجعات دورية لأنظمة الحوافز والمكافآت المستخدمة.	١,٤١	٣,٤٣ متوسطة
١	٣	تربط الجامعة منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية – الخبرة والكفاءة).	١,٤٣	٣,٥٤ متوسطة
٩	٤	تستخدم الجامعة أنظمة الحوافز المالية المباشرة (رواتب، مكافآت).	١,٤	٣,٣٧ متوسطة
٢	٥	تستخدم الجامعة أنظمة الحوافز المالية الغير مباشرة (الإجازات الطبية، التأمين الصحي، أنظمة التقاعد، خدمات الموظفين).	١,٤١	٣,٤٨ متوسطة

جدول (١٤)

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

متوس طة	٣,٣٨	١,٣٩	يتيح لي تفوقي في عملي فرصاً للترقية والحصول على المكافآت	٦	٨
متوس طة	٣,٤٣	١,٤١	يوجد في الجامعة معايير واضحة تحكم العلاوات والترقيات للعاملين	٧	٥
متوس طة	٣,٤٢	١,٤١	راتب الموظف يعادل ما يقوم به من مهام وواجبات ومسؤوليات في العمل.	٨	٧
متوس طة	٣,٤٦	١,٣٩	يسمح لي الراتب الذي أتقاضاه بالعيش الكريم والتفرغ التام للعمل	٩	٣
متوس طة	٣,٤٤	١,٣٩	الحوافز المادية والبדلات مناسبة للدرجة العلمية والمكانة الوظيفية التي أحملها	١٠	٤
متوس طة	٣,٤٢		بعد إستراتيجية الحوافز والمكافآت ككل		

➤ يظهر من الجدول رقم (١٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "إستراتيجية الحوافز والمكافآت" تراوحت بين (٣.١٦ - ٣.١١) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) تربط الجامعة منح الحوافز عن طريق المعايير التالية (الأقدمية - الخبرة والكفاءة) بمتوسط حسابي (٣.١٦) ودرجة تقييم متوسطة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (١) تمتلك الجامعة سياسات واضحة للحوافز بمتوسط حسابي (٣.١١) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣.٦١) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد " إستراتيجية تقييم الأداء "

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
٥	١	أداء العاملين مدروس وقائم على أساس نتائج موضوعية قابلة للقياس.	١,٢	٣,٣٢	متوسطة
١	٢	نظام تقييم الأداء في الجامعة يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة.	١,٣٤	٣,٥٢	متوسطة
٢	٣	نظام تقييم الأداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والأفراد.	١,٢٩	٣,٥	متوسطة
٣	٤	يقدم العاملون أداء يستند إلى ما يتلقونه من استشارة وإرشاد.	١,٢٩	٣,٤٧	متوسطة
٤	٥	العاملون لديهم إيمان وثقة في نظام تقييم الأداء المطبق عليهم وللموظف الحق في الإطلاع على تقييم أدائه.	١,٢٩	٣,٤٤	متوسطة
٧	٦	تتنوع أساليب تقييم الأداء على حسب المكانة الوظيفية.	١,٢١	٣,١٥	متوسطة
٨	٧	تحتوي عملية تقييم الأداء بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين.	١,٣	٣,١٤	متوسطة
٦	٨	يعتمد التقييم على رأي المحيطين في بيئة العمل (المدير، الزميل، والطلبة)	١,١	٣,١٩	متوسطة
		بعد إستراتيجية تقييم الأداء ككل	٣,٣٤		متوسطة

➤ يظهر من الجدول رقم (١٥) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "إستراتيجية تقييم الأداء" تراوحت بين (٣.١١ - ٣.١٦) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) نظام تقييم الأداء في الجامعة يقوم على أساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة بمتوسط حسابي (٣.١١) ودرجة تقييم متوسطة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٧) تحتوي عملية تقييم الأداء بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين بمتوسط حسابي (٣.١٦) وبدرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣.٣٦) بدرجة تقييم متوسطة.

النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجال الأداء الوظيفي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الأداء الوظيفي، جدول رقم (١٧) يوضح ذلك.

جدول (١٧)

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

الرتبة الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
١	أداء المهام	٣,٦١	متوسطة
١	الأداء السياقي	٣,٤٢	متوسطة
	مجال الأداء الوظيفي		متوسطة

➤ يظهر من الجدول رقم (١٧) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال الأداء الوظيفي بين (٣.٤١-٣.٦١) بدرجة تقييم متوسطة لجميع الأبعاد، جاء في المرتبة الأولى بعد " أداء المهام " بمتوسط حسابي (٣.٤١) وجاء في المرتبة الأخيرة بعد "الأداء السياقي" بمتوسط حسابي (٣.٦١) وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأداء الوظيفي (٣.١١) بدرجة تقييم متوسطة.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية وما يتفرغ عنها من فرضيات فرعية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، الجدول رقم (٢٢) يوضح ذلك.

جدول (٢٢)

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

الدالة الإحصائية	F	R Square Adjusted	R	R ²	الدلالة الإحصائية	β	T	البعد
٠,٧٨	٠,٦١	٠,٦	٩٣,٣٤	٠	٠,٠٥	١,٣	٠,٢	تخطيط الموارد البشرية
					التوظيف	٠,٧١	١٩,٥	٠
					٠,٢٣	٦,٢٤	٠	الحوافز والمكافآت
					٠,٠١	٠,١٩	٠,٨٥	التدريب والتطوير
					٠,١	٣,٠٨	٠	تقييم الأداء

➤ يظهر من جدول (٢٢) وجود أثر لأبعاد إستراتيجية الموارد البشرية مجتمعة في الأداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٥) (R) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R -square) (0.41) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي؛ إذ أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (٤١%) من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي، وبلغت قيمة الاختبار (F) (١٣.٣٦) بدلالة إحصائية (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ وهي تدل على وجود أثر في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير على الأداء الوظيفي، قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً، وبموجب ذلك **تم رفض الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة المثبتة.**

➤ نتائج الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$ للتوظيف على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيم $(0.71, 11.61)$ (T, β) على التوالي وهي قيم موجبة ولكنها دالة إحصائياً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة المثبتة.

➤ نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$ للحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيم $(0.13, 4.16)$ (T, β) على التوالي وهي قيم موجبة ولكنها دالة إحصائياً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة المثبتة.

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

➤ نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.001)$ لتقييم الأداء على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيم $(0.11, 3.05)$ (T, β) على التوالي وهي قيم موجبة ولكنها دالة إحصائياً، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة المثبتة.